Niveau(x) d'enseignement : 7 Numéro ISN : 9639
Centre d'intérêt : 130

Lavoie, Gilles.

Analyse de la structure administrative des services pédagogiques du Collège de Rosemont / par Gilles Lavoie. -- [Montréal?] : G. Lavoie, 1984.
ii, 171, [66] p. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique (MAP)". Bibliogr. : p. 170-171.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Services aux étudiants • Services pédagogiques • Organisation administrative • Collégial (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Collège de Rosemont

Ce projet vise essentiellement à vérifier l'adéquation de la structure administrative des services pédagogiques et des services aux étudiants face aux mutations d'évolution et de conjoncture du Collège de Rosemont. L'étude consiste donc: 1. à décrire et commenter l'évolution de la structure administrative des services pédagogiques et des services aux étudiants du Collège de Rosemont; 2. à analyser et comparer les changements de structure entre 1981-1982 et 1982-1983; 3. à identifier le rôle des services "fonctionnels" ou "supports" aux services pédagogiques et aux étudiants; 4. à analyser et regrouper les différentes fonctions de travail ou activités des services pédagogiques et des services aux étudiants. Finalement, on propose un modèle de structure administrative tenant compte de la dimension humaine de l'organisation, des aménagements physiques et des ressources budgétaires disponibles.

Type de document :

9639

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

# ANALYSE DE LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE DES SERVICES PEDAGOGIQUES DU COLLEGE DE ROSEMONT

PAR
GILLES LAVOIE
Promotion 78-81
Temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE (MAP)

---

Mai 1984

INT
595

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

# ANALYSE DE LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE DES SERVICES PEDAGOGIQUES DU COLLEGE DE ROSEMONT

PAR
GILLES LAVOIE
Promotion 78-81
Temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE (MAP)

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Mai 1984

## REMERCIEMENTS

La réalisation d'un projet de cette nature ne peut se faire que par une collaboration de différents intervenants. Aussi, nous tenons à remercier sincèrement toutes les personnes qui ont permis la réalisation de ce projet d'intervention:

- Monsieur Gaston Boulanger, directeur des services pédagogiques du Collège de Rosemont qui a bien voulu accepter d'agir à titre de superviseur interne de mon projet d'intervention. Je le remercie également de sa disponibilité relativement à son rôle de directeur des services pédagogiques dans le cadre de mon intervention.

- Monsieur Guy Gaudreau, directeur général du Collège de Rosemont qui s'est prêté si aimablement à différentes rencontres ou entrevues.

- Messieurs Robert Meilleur et Michel Choquette, respectivement adjoint à l'enseignement régulier et adjoint aux services personnels aux étudiants qui ont accepté, malgré leur surcharge de travail, d'être disponibles pour toutes les activités nécessaires à la réalisation de mon projet d'intervention.

- Madame Marie-Paule Simard, adjointe à l'éducation des adultes qui a accepté de me libérer périodiquement de mon travail afin que je puisse effectuer ce projet d'intervention et qui s'est impliquée dans ce projet.

- Tous les autres cadres qui ont collaboré à la réalisation de ce projet et particulièrement Madame Michèle Soufflet pour son support moral.

- Certains professionnels non enseignants et de façon particulière, Messieurs Fernand Meloche, Serge Ostiguy et Raynald Guérin.

- Monsieur Gérard Ethier, professeur à l'Ecole nationale d'administration publique à Montréal, qui a bien voulu accepter le tutorat de mon projet et qui m'a offert toute l'assistance nécessaire.

- Madame Nicole Proulx pour son travail soigné et sa disponibilité lors de la dactylographie des textes.

- Mon employeur actuel, le Collège Lionel Groulx, qui m'a permis de poursuivre la réalisation de mon projet d'intervention.

Je tiens à remercier de façon plus particulière ma compagne, Marie Dumais et mes fils, Mathieu et Vincent, qui m'ont supporté pendant ces longs mois et qui ont accepté mon manque de disponibilité à leur égard.

TABLE DES MATIERES


Introduction . . . . . 4

Chapitre I - FORMULATION DU PROBLEME

1.0 Présentation . . . . . 6
1.1 Contexte historique . . . . . 8
1.2 Contexte économique . . . . . 10
1.3 Problématique . . . . . 11
1.4 Cadre de l'intervention . . . . . 13
1.5 Objectifs visés par l'intervention . . . . . 16

Chapitre II - METHODOLOGIE

2.0 Modèle de recherche utilisé . . . . . 19
2.1 Description et composantes . . . . . 19
2.2 L'étape exploratoire . . . . . 23
2.3 L'étape descriptive . . . . . 25
2.4 Démarche d'analyse . . . . . 28

Chapitre III - CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

3.0 Présentation générale . . . . . 30
3.1 Théorie générale des systèmes . . . . . 33
3.2 Système et fonctions dans l'organisation "interactions" . . . . . 37
3.3 Principales composantes de l'organisation . 41
3.4 Les paramètres de conception . . . . . 45
3.5 Les facteurs de contingence . . . . . 56
3.6 Conclusion . . . . . 59

Chapitre IV - ANALYSE DE LA SITUATION


Préambule . . . . . 62
4.0 Cadre évolutif de l'organisation . . . . . 64
4.1 Origines du Collège de Rosemont . . . . . 64
4.2 Evolution des clientèles et du personnel du collège . . . . . 70
4.3 Evolution des services à la clientèle et de la structure administrative . . . . . 77
4.4 Impact de la décroissance budgétaire sur les services pédagogiques . . . . . 91

5.0 Description et évaluation de la structure organisationnelle . . . . . 99
5.1 Fonctions administratives au Collège de Rosemont . . . . . 100
5.2 Analyse des activités des services pédagogiques et des services aux étudiants . . . 108


Chapitre V - HYPOTHESES DE SOLUTION


6.0 Considérations générales . . . . . 134
6.1 Principes directeurs . . . . . 135
6.2 Hypothèses de solution . . . . . 136


Chapitre VI - SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS


7.0 Synthèse . . . . . 158
7.1 Cheminement . . . . . 158
7.2 Choix de l'hypothèse . . . . . 158

8.0 Recommandations . . . . . 162
8.1 Recommandations générales . . . . . 162
8.2 Recommandations spécifiques . . . . . 162

Conclusion . . . . . 167

Bibliographie . . . . . 170

Annexes

Annexe I - Organigrammes du collège Rosemont de 1968 à 1983

ANNEXE II - Définitions
- Grille d'analyse

ANNEXE III Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel

ANNEXE IV - Liste des personnes rencontrées en entrevue et/ou ayant collaboré à la cueillette d'informations

# INTRODUCTION

Le présent document a été réalisé dans le cadre d'un projet d'intervention prévu au programme de maîtrise en administration publique dispensé par l'Ecole nationale d'administration publique (ENAP).

Le projet d'intervention est une activité personnelle de l'étudiant qui consiste en une démarche conseil auprès d'un organisme public ou para-public et qui vise à proposer des hypothèses de solution à un problème d'administration publique. Dans cette perspective, il doit répondre aux normes académiques fixées par l'Ecole nationale d'administration publique et être agréé par l'organisme visé.

C'est dans ce cadre global qu'il a été entendu avec le direction des services pédagogiques du Collège de Rosemont de faire l'analyse de la structure des services pédagogiques dans un contexte de décroissance budgétaire et de coupures de postes au niveau de l'encadrement des activités.

Vous trouverez dans les pages qui suivent toute la démarche à la fois théorique et pratique que nous avons convenu d'utiliser pour la réalisation de ce projet d'intervention.

# CHAPITRE I

## FORMULATION DU PROBLEME

## 1.0 PRESENTATION

Le présent projet d'intervention vise essentiellement à faire l'analyse des structures administratives du Collège de Rosemont dans une perspective de réorganisation et d'amélioration des services directs à la clientèle. Cette analyse se situe dans un premier temps, de façon plus spécifique, dans le contexte actuel de décroissance budgétaire. Dans un deuxième temps, elle est reliée à ce qu'il est convenu d'appeler "les crises d'évolution" telles que définies par Marcel Laflamme (2). Ce dernier identifie trois phases majeures de croissance des organisations, à savoir: "l'enfance, l'adolescence et la maturité" (p. 27).

> "Le passage d'une phase à l'autre provoque une réorientation des points névralgiques et partant, un déplacement du centre de gravité. Ce qui était vital hier, devient secondaire aujourd'hui et inversement. D'où la nécessité d'intervenir et d'opérer les ajustements organisationnels adaptés aux difficultés inhérentes à chacune des crises de croissance". (p. 29)

L'évolution et le développement de l'organisation que nous analysons (Collège de Rosemont) ont amené des modifications sensibles et souvent non planifiées aux plans de la structure administrative, de l'affectation de l'ensemble des ressources et également au niveau de son environnement.

Ces deux éléments conjoncturels font corps, en ce sens qu'ils forcent l'organisation à se modifier de façon importante à la fois sur le plan structurel et sur le plan fonctionnel. D'un côté, la décroissance budgétaire qui arrive en même temps qu'une croissance des clientèles place l'organisation dans une situation paradoxale où elle doit

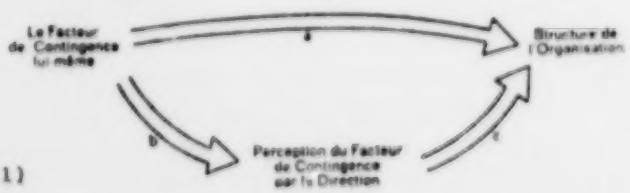
nécessairement reconfigurer les fonctions de travail à l'intérieur de chacune des unités administratives. Dans une situation semblable, le sommet stratégique doit faire face à la musique de façon rapide. Les "managers" responsables doivent donc avoir les outils nécessaires à cette prise de décision. Ces outils se résument en fait à une bonne connaissance de l'organisation tant sur le plan structurel et fonctionnel que social. Quand nous parlons d'une bonne connaissance, il s'agit non pas d'une connaissance intuitive ou perceptuelle, mais bien d'une connaissance réelle de l'organisation. La croissance très rapide des organismes publics et para-publics que nous avons connue dans la décennie 70-80 a soumis ceux-ci à des alternances de périodes de chaos-tensions et de périodes d'ajustements-accalmies. La rapidité avec laquelle les "managers" stratégiques devaient prendre les décisions et effectuer les changements a établi un "pattern" décisionnel beaucoup plus intuitif que planifié. Le Collège de Rosemont n'échappe pas à cet état de fait.

Il importe donc, à l'intérieur de la problématique, de bien définir dans un premier temps le contexte historique dans lequel se situent l'évolution et la croissance de l'organisation et dans un deuxième temps, voir l'impact de la décroissance budgétaire qui a forcé les dernières mutations, d'où l'état de crise ou de déséquilibre.

Nous aurons donc une partie dans la définition du problème qui portera sur le contexte historique, une deuxième partie sur le contexte économique et une troisième partie dans laquelle nous tenterons de conclure sur la problématique.

## 1.1 CONTEXTE HISTORIQUE

Pour mieux situer l'évolution de la structure administrative du Collège de Rosemont depuis son existence, il est important, croyons-nous, de mettre en évidence les différents facteurs qui ont influencé et provoqué les changements et mutations de l'organisation. Henri Mintzberg, dans son ouvrage Structure et dynamique des organisations, identifie un ensemble de conditions relatives à la conception des organisations qu'il appelle "facteurs de contingence" (3). Nous verrons de façon plus détaillée au chapitre "Cadre conceptuel", les éléments théoriques rattachés au concept des facteurs de contingence. Pour le moment, contentons-nous simplement de faire ressortir à l'aide du schéma tiré de Mintzberg (p. 213), les liens existant entre le facteur de contingence lui-même, la perception du facteur de contingence par la direction et la structure de l'organisation ou l'influence des deux premiers éléments sur la configuration structurelle de l'organisation.




(1)

Pour bien faire ressortir les éléments précités, il importe de mettre en relief à l'intérieur d'un cadre historique les événements et les faits qui ont influencé tout le processus évolutif de l'organisation.

Pour ce faire, nous diviserons la première partie du

---

(1) Mintzberg, Henri, 1982, Structures et dynamique des organisations, les Editions Agence d'Arc Inc.

chapitre "Analyse de la situation" en quatre parties principales, à savoir:

A) Création du Collège de Rosemont
B) Evolution des clientèles et du personnel
C) Evolution des services à la clientèle
D) Evolution de la structure administrative.

Au chapitre de la création du collège, nous verrons le cadre législatif qui a créé la corporation du Collège d'enseignement général et professionnel de Rosemont ainsi que l'emplacement physique de cette dernière. Nous verrons également l'origine de la composition de ses ressources humaines et matérielles et la situation de transition et de cohabitation vécue par ladite corporation à cette époque. Nous ferons ressortir également les faits les plus marquants qui ont influencé le développement de l'organisation.

Au chapitre des clientèles et du personnel, notre démarche historique nous permettra de constater la croissance de ces deux éléments et son influence dans le développement de l'organisation. Nous verrons le lien de cause à effet entre l'augmentation des clientèles et l'augmentation des ressources humaines, financières et matérielles.

Nous verrons également comment l'augmentation des clientèles et du personnel a influencé l'infra-structure, particulièrement à l'égard des services à la clientèle. Au fur et à mesure que la clientèle et le personnel augmentent dans l'organisation, nous constaterons que les services directs à la clientèle se sont multipliés. Finalement, tout cet amalgame de croissances et souvent d'excroissances a considérablement modifié la configuration structurelle de

l'organisation. Nous verrons avec ce dernier élément les changements importants apportés à l'organigramme du Collège ainsi qu'aux fonctions spécifiques du personnel cadre en place.

## 1.2 CONTEXTE ECONOMIQUE

C'est donc à partir de ces quatre différents aspects que nous tenterons d'analyser la situation avec notre première paire de lunettes que nous avons identifiée au début comme étant "les crises d'évolution". Notre deuxième paire de lunettes touche de façon plus spécifique le contexte actuel de restrictions et de décroissances budgétaires. Cet état de fait a été d'autant plus accentué que simultanément à cette décroissance budgétaire, la clientèle n'a fait qu'augmenter, particulièrement depuis l'automne 1981 et ce, dans l'ensemble des cégeps du Québec. Le cégep de Rosemont n'échappe pas à cette situation, comme nous verrons un peu plus loin puisque sa clientèle passe en 1980-1981 de 2 612 étudiants à 3 147 étudiants en 1982-1983, soit une augmentation de 20.5% en deux ans.

A titre indicatif, au chapitre de l'augmentation des dépenses, le budget de l'enseignement régulier pour l'année 1980-1981 était de 11 964 123$ alors qu'en 1982-1983, le total des dépenses prévues se situe à 13 129 613$, c'est-à-dire une augmentation du budget des dépenses de 10% environ. Soulignons qu'entre les mêmes années, l'augmentation des dépenses, strictement au chapitre des salaires et des avantages sociaux de l'ensemble du personnel du collège, se situe aux environs de 20%, soit le double en pourcentage de l'augmentation de l'ensemble des dépenses pour les années 1980-1981 et 1982-1983. Pour ce qui est des autres dépenses,

entre 1972 et 1982, l'augmentation du coût de la vie a connu une croissance de l'ordre de 142% (4), soit une moyenne générale de 14.2%.

Si nous regardons maintenant le chapitre des revenus en comparant toujours l'année 1980-1981 avec l'année 1982-1983, nous constatons que les revenus sont du même ordre, soit une augmentation nette de 10.7% pour les deux années. En termes comptables, nous pouvons dire qu'il s'agit donc d'un équilibre budgétaire entre les dépenses et les revenus. Toutefois, pour arriver à maintenir cet équilibre en termes comptables, il a fallu rompre ce qu'il est convenu d'appeler l'équilibre au niveau de l'affectation des ressources. Si nous tenons compte de l'augmentation du coût de la vie pendant ces deux périodes et de l'augmentation de la masse salariale de l'ensemble du personnel du Collège, il a fallu, pour maintenir un équilibre budgétaire, couper directement dans les dépenses compressibles, à savoir le personnel de soutien administratif et le personnel cadre. A titre d'exemple, en 1980-1981, le personnel du Collège, excluant le corps professoral, était au nombre de 160 employés incluant le directeur général. En 1982-1983, ce nombre se situe à 138, soit une diminution de 15% des effectifs du Collège en deux ans.

## 1.3 PROBLEMATIQUE

L'avènement du concept de décroissance dans les secteurs public et para-public met le gestionnaire de ces secteurs dans une situation très inconfortable au plan décisionnel. La décroissance budgétaire et la croissance des clientèles et des services qu'elles demandent placent donc le sommet stratégique de l'organisation dans une

situation paradoxale où elle doit nécessairement reconfigurer les fonctions de travail à l'intérieur de chacune des unités administratives.

Par ailleurs, le fait d'avoir vécu des années de vaches grasses et de grande croissance n'a pas fait pour autant que les organisations se sont donné les outils nécessaires pour engager un processus décisionnel basé sur le rationnel, occupées qu'elles étaient à gérer la croissance. Car si cette dernière peut se gérer davantage sur des bases intuitives et perceptuelles, il n'en va pas de même de la décroissance.

Le problème se présente donc de la façon suivante:

1. Des gestionnaires se voient contraints de prendre des décisions affectant la structure de l'organisation et le fonctionnement de celle-ci dans une conjoncture de coupures budgétaires et de croissance de clientèles.

2. Ces décisions se prennent à partir d'informations davantage basées sur l'intuition et la perception que sur les éléments rationnels.

3. L'évolution rapide ou ce que l'on a appelé la "crise d'évolution" crée un certain brouillage dans les perceptions qu'ont les "managers" sur la connaissance de leur organisation.

Notre analyse de la situation permettra une meilleure lecture de la réalité organisationnelle et l'identification des points névralgiques d'interventions. Cette démarche

devrait nous permettre de vérifier la congruence de la structure de l'organisation, l'adéquation entre les postes de travail et les fonctions de travail, particulièrement au niveau du personnel cadre.

## 1.4 CADRE DE L'INTERVENTION

Comme nous l'avons dit précédemment, notre étude s'inscrit à l'intérieur de la démarche globale de la gestion de la décroissance, ce qui ne signifie pas pour autant qu'elle devienne moins pertinente dans un autre contexte, mais simplement moins urgente. Car si la gestion de la décroissance existe aujourd'hui dans les organismes publics et para-publics, c'est peut-être que la gestion de la croissance n'a pas, elle, pris la place qu'elle aurait dû prendre. Les organisations doivent faire face à la nécessité de diminuer, souvent de façon considérable, les ressources affectées au soutien et à l'encadrement pédagogiques et administratifs. Cette diminution des ressources affecte le fonctionnement de l'organisation et risque de mettre en péril certains éléments de la mission de cette dernière.

Le Collège de Rosemont a fait face à ce problème puisque l'année scolaire 198.-1983 débute avec une coupure de près de 30% du personnel d'encadrement rattaché aux deux principaux secteurs des services directs à la clientèle, à savoir: les services aux étudiants et les services pédagogiques. Les deux postes qui ont été touchés par cette coupure sont celui de coordonnateur à la vie étudiante et celui d'adjoint à la direction des services pédagogiques qui regroupait les fonctions de coordination des moyens d'enseignement et la recherche et de l'expérimentation.

Ce dernier poste couvrait donc deux secteurs d'intervention.

Par ailleurs, d'autres postes au niveau du soutien administratif étaient abolis à la division des services pédagogiques ainsi qu'à la division des services de l'équipement. Nous verrons plus en détail l'effet de ces coupures sur l'ensemble de l'organisation au chapitre "Analyse de la situation". Pour le moment, contentons-nous de faire ressortir différents ordres de difficultés qui ont été tantôt occasionnées et tantôt amplifiées par cette situation.

Le premier ordre de difficultés est évidemment le fait que même si les deux postes de cadres cités précédemment étaient coupés, les fonctions de travail, elles, continuaient d'exister tant au niveau des services à la clientèle qu'au niveau des activités des unités administratives visées. Il fallait donc reconfigurer les postes de travail tant au niveau du personnel cadre qu'au niveau du personnel professionnel non enseignant. Il s'agit donc à ce chapitre d'identifier quelles sont les fonctions de travail qui ont été absorbées d'une part, et d'autre part, quelles sont les fonctions de travail qui sont les plus négligées et qui même n'existent plus dans les faits.

Le deuxième ordre de difficultés se situe au niveau d'une absence encore plus marquée d'une structure d'encadrement des services de l'enseignement. Les contacts administratifs et pédagogiques reliés à l'encadrement de la planification de l'organisation et à l'évaluation des enseignements se résument présentement à des interventions reliées au budget des différents départements et aux problèmes graves qui surviennent en cours de session. Il semble donc a priori qu'il y ait une lacune importante au niveau du support administratif

et pédagogique direct à l'enseignement. Cette difficulté est d'autant plus accentuée que l'impact des conventions collectives, sur ce qu'il est convenu d'appeler l'amplification du "red tape", exige des gestionnaires de second niveau plus de temps-travail pour l'organisation matérielle de l'enseignement. Il faut donc tendre vers un meilleur contrôle de la qualité des services et également vers une meilleure lecture des besoins du milieu.

Le troisième ordre de difficultés est relié à la difficulté de maintenir un réseau d'informations, de relations et de communications entre les principaux intervenants des unités administratives. Cette difficulté d'ailleurs aura une influence considérable sur le processus décisionnel. A ce chapitre, nous pensons que la structure administrative actuelle risque d'être inadéquate compte tenu de la nouvelle réalité du Collège.

En résumé, le présent projet vise essentiellement à vérifier l'adéquation de la structure administrative des services pédagogiques et des services aux étudiants face aux mutations d'évolution et de conjoncture de l'organisation visée (Collège de Rosemont). Lorsque nous parlons de structure administrative, nous y faisons référence dans son sens large, à savoir la structure organisationnelle. Pour préciser davantage notre pensée à ce sujet, nous nous référons à la définition que fait Mintzberg de la structure organisationnelle.

> "La structure organisationnelle comprend les moyens formels et semi-formels que les organisations utilisent pour diviser et coordonner leur travail de façon à créer des comportements stables" (p. 84) (3).

Bien que notre intervention se limitera aux services pédagogiques et aux services aux étudiants, il apparaît opportun, voire même essentiel, d'illustrer le rôle de l'ensemble des autres services du Collège qui interviennent de façon plus ou moins directe comme services supports dans la réalisation de la mission du Collège. Il s'agira en fait de situer leur rôle par rapport à l'ensemble de l'organisation et particulièrement par rapport aux services pédagogiques et aux services aux étudiants.

## 1.5 OBJECTIFS VISES PAR L'INTERVENTION

### 1.5.1 Objectif général

Définir et proposer une nouvelle structure administrative qui tient compte de la réalité actuelle de l'organisation visée et des paramètres de conception retenus.

### 1.5.2 Objectifs spécifiques

1.5.2.1 Décrire et commenter l'évolution de la structure administrative des services pédagogiques et des services aux étudiants du Collège de Rosemont;

1.5.2.2 Analyser et comparer les changements de structure entre 1981-1982 et 1982-1983;

1.5.2.3 Identifier le rôle des services "fonctionnels" ou "supports" aux services pédagogiques et aux étudiants;

1.5.2.4 Analyser et regrouper les différentes "fonctions de travail" ou "activités" des services pédagogiques et des services aux étudiants;

1.5.2.5 Intégrer les éléments théoriques du cadre conceptuel à notre démarche d'analyse;

1.5.2.6 Proposer un ou des modèles de structure administrative et de partage des responsabilités et fonctions.

# CHAPITRE II

## METHODOLOGIE

## 2.0 MODELE DE RECHERCHE UTILISE

### 2.1 DESCRIPTION ET COMPOSANTES

Avant de définir de façon plus précise la méthode et les moyens que nous entendons privilégier pour réaliser cette étude, il importe, croyons-nous, de bien situer le modèle méthodologique dont nous allons nous inspirer pour la réalisation de l'étude. Il s'agit du modèle intégré de recherches (Meer) tiré de Comprendre l'organisation "approche de recherche"(1).

C'est une approche globale de la recherche dans les organisations, visant essentiellement deux buts :

1- permettre une compréhension bien intégrée des divers modes d'approche des problèmes rencontrés en milieu organisationnel,

2- servir d'outil de base à la prise de décision face à toute intervention de recherche dans une organisation.

Le modèle définit trois principales classifications de la recherche généralement utilisées dans l'étude des problèmes internes aux organisations. (P. 21) Ces différentes typologies de recherche sont classées de la façon suivante :

2.1.1 selon l'objectif de la recherche :

- recherche exploratoire
- recherche descriptive
- recherche explicative

2.1.2 selon les sites de réalisation de la recherche :

- recherche sur le terrain
- recherche en laboratoire

2.1.3 <u>selon le niveau de contrôle exercé sur les variables et le choix des sujets</u> :

- recherche non expérimentale
- recherche quasi expérimentale
- recherche expérimentale.

L'approche intégrée permet à l'intervenant de mieux circonscrire son niveau d'intervention. Celui-ci pourra choisir,en fonction de l'objectif de la recherche, d'explorer, de décrire ou même de tenter d'expliquer le problème. Le deuxième aspect touche l'endroit où l'étude est abordée, à savoir sur le terrain ou dans des conditions de simulation en laboratoire. Le troisième élément fait référence au niveau de contrôle qu'exerce l'intervenant sur les conditions de l'étude.

La figure I qui suit nous permet de bien comprendre l'aspect tri-dimensionnel du modèle intégré de recherche. A ce modèle cubique, s'ajoute une diagonale qui part du point inférieur gauche avant et se rend au point supérieur droit arrière identifiant les différents types d'intervention de recherche possibles en organisation. La conception théorique du modèle permet également d'intégrer tout type de recherche, à savoir exploratoire, descriptive, explicative sur une même problématique.

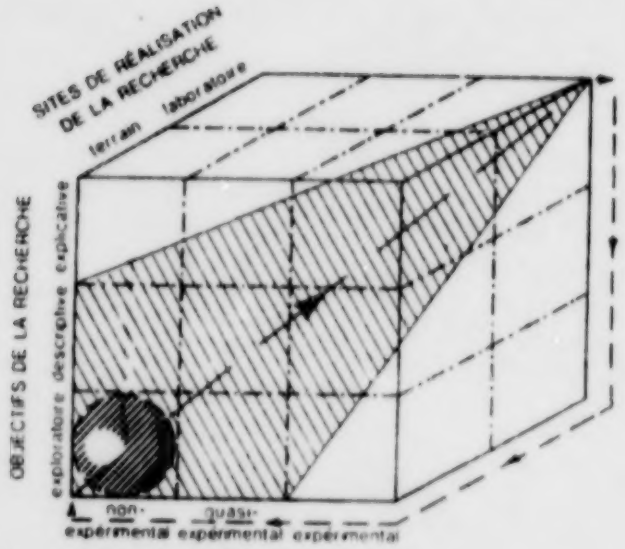



FIG. I: NIVEAUX DE CONTRÔLE EXERCÉ

Y. Bordeleau, L. Brunet, R. Rhaccoun, A.J. Régny, A. Savoie, 1982, Comprendre l'organisation, approches de recherche, les Editions Agence d'Arc Inc.

Notre analyse de la situation organisationnelle nous amène à choisir à l'intérieur du Meer, à la fois le modèle de la recherche exploratoire sur le terrain et le modèle de la recherche descriptive sur le terrain. Il s'agit donc d'une recherche-action en milieu organisationnel telle que définie par André-Jean Régny (p. 165):

> "Le principe de base de la recherche-action est la maximisation des chances d'atteindre l'objectif, par collectes de données sur les effets de l'action dès que ceux-ci sont mesurables, et l'utilisation de ces données pour rectifier et réorienter l'action en réduisant les éléments négatifs et en renforçant les éléments qui concourrent le plus à

atteindre les objectifs." (André-Jean Régny, p. 166).

Si nous la représentons graphiquement, la recherche-action s'inscrit dans l'optique du modèle intégré de recherche dans la partie gauche située à l'avant du modèle (voir figure II). C'est donc une recherche exploratoire et descriptive puisqu'elle permettra d'identifier les phénomènes sur lesquels on veut intervenir et tenter d'en connaître les manifestations.

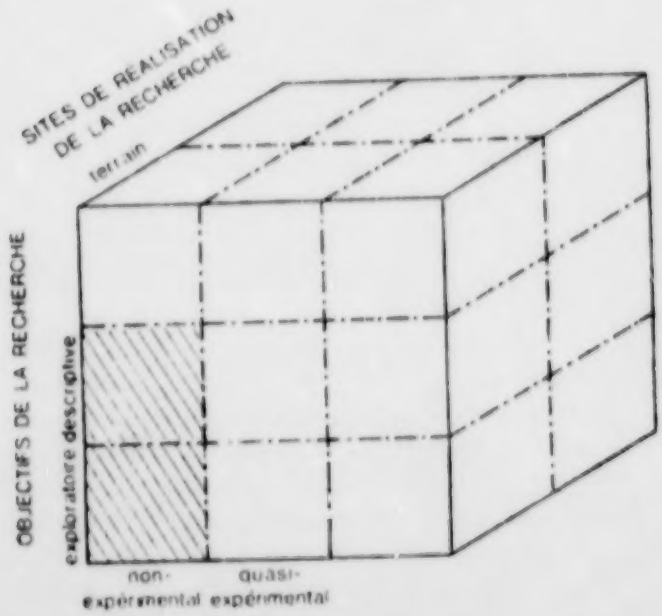



Fig. II: NIVEAUX DE CONTROLE EXERCE

Y. Bordeleau, L. Brunet, R. Rhaccoun, A.J. Régny, A. Savoie, 1982, Comprendre l'organisation, approches de recherche, les Editions Agence d'Arc Inc.

La nécessité de faire appel à une étude exploratoire s'explique par le caractère préparatoire de celle-ci. Il s'agit en effet de faire une première saisie approximative de la réalité organisationnelle afin de mieux comprendre les dimensions concrètes du problème autour duquel il sera possible de générer les hypothèses de travail.

> "Dans toute recherche"sur mesure" en milieu organisationnel, la phase exploratoire constitue un "sine qua non" au développement des instruments de travail qui serviront à évaluer et/ou mesurer les composantes du problème". (Laflamme) (2)

L'étape exploratoire nous permet donc d'inventorier les problèmes majeurs, d'établir leur importance relative et de poser les priorités de l'étude.

## 2.2 L'ETAPE EXPLORATOIRE

### 2.2.1 Description

Cette étape nous permet d'aller chercher toute l'information nécessaire pour provoquer les intuitions et suggérer des hypothèses de travail. Pour ce faire, nous utiliserons trois méthodes d'intervention suggérées par le Meer (p. 38), à savoir:

a) l'observation libre,
b) l'examen de documents,
c) les entretiens sur des faits et événements.

Ces trois modes d'intervention pour la cueillette de données se feront de façon plus ou moins structurée

pour pouvoir explorer, sans trop de contraintes, les différentes avenues qui nous permettront de définir de façon plus précise l'objet de notre analyse. Cette étape vise à développer davantage les outils d'intervention que nous utiliserons lors de l'étude descriptive de la problématique.

### 2.2.2 Moyens

#### 2.2.2.1 L'observation libre

Cette première étape de la recherche consiste à observer l'organisation dans son fonctionnement quotidien. Etant de par notre situation un observateur participant, nous pouvons intervenir sur tous les aspects de notre intervention. L'observation se fait donc par une implication directe dans l'ensemble des éléments qui feront l'objet de notre analyse. Dans ces conditions, l'observation se fait de façon non structurée et vise la cueillette d'informations relatives aux comportements et attitudes des membres de l'organisation et à la consultation d'archives et de dossiers rattachés à notre démarche.

#### 2.2.2.2 L'examen de documents

L'observation permet, entre autres, d'identifier les différentes ressources et les documents qui seront des sources d'informations importantes.

Après avoir sélectionné un certain nombre de

documents à l'étape précédente, il convient d'en faire un examen spécifique visant à extirper les données qui nous serviront lors de l'analyse de la situation.

#### 2.2.2.3 Entretiens sur des faits et des événements

Cette troisième partie de l'étape exploratoire nous permettra de recueillir de l'information par le biais d'entrevues non structurées portant sur les différents événements qui ont ou qui semblent avoir une ou des incidences directes ou indirectes sur les événements que nous aurons à analyser. Cette étape permet également d'identifier les ressources-clients cibles avec qui nous aurons à travailler en étroite collaboration.

## 2.3 L'ETAPE DESCRIPTIVE

### 2.3.1 Définition

Cette étape, la recherche descriptive, est la pierre d'achoppement de notre projet d'intervention. L'information étant recueillie et mise en ordre à l'étape précédente, il s'agit donc maintenant de faire l'analyse de la situation. La recherche ou étude descriptive sur le terrain s'apparente, semble-t-il, au diagnostic organisationnel. L'objectif de celui-ci est donc de bien saisir et de préciser au fur et à mesure de la démarche l'état des différentes composantes

de la problématique.

Cette étape de l'intervention qu'est le diagnostic organisationnel permet de faire ressortir les deux composantes du système client que sont la dimension politique de l'intervention et la dimension technique. Sur le plan politique, il s'agit à ce moment de s'assurer de la collaboration des acteurs du système client par l'ajustement mutuel entre ce dernier et l'intervenant. La dimension technique, elle, fait référence davantage à l'exécution la plus fidèle possible du devis fixé avec le système client au fur et à mesure de la démarche. En résumé, il s'agit donc de répondre aux questions qui, quoi, où, quand, combien.

2.3.2 Moyens

Afin de rendre opérationnelle notre démarche de description de la situation, nous recueillerons dans un premier temps l'information nécessaire à la réalisation de cette étape. Pour ce faire, nous procéderons d'abord par des entrevues avec personnes responsables des différents dossiers dans l'organisation.

A partir des informations recueillies, nous concevrons une grille d'analyse permettant de mettre en ordre ces données, de les compiler, compléter, interpréter et enfin d'en tirer les conclusions qui s'imposent.

2.3.2.1 Les entrevues

Les entrevues devraient nous permettre d'identifier et de définir les différentes

activités que nous retrouvons aux services pédagogiques du Collège de Rosemont et nous permettre de fabriquer notre grille d'analyse.

Ces différentes entrevues seront faites sans questionnaire préalable puisqu'elles viseront des secteurs ou divisions différentes et par conséquent des activités différentes. De plus, ces genres d'entrevues ne peuvent se dérouler à partir d'un questionnaire prédéterminé; car le degré de précision peut varier de façon importante d'un individu à un autre, ce qui nécessite un ajustement mutuel constant entre l'interviewer et l'interviewé.

Les entrevues seront menées principalement auprès du personnel cadre visé par notre démarche d'analyse (les services pédagogiques). Toutefois, il nous apparaît nécessaire dans certaines situations, de rencontrer certains professionnels des services pédagogiques, certains cadres fonctionnels et la direction générale pour compléter l'information recueillie (voir annexe I).

En plus des entrevues, les gestionnaires de niveau opérationnel (services pédagogiques) et de niveau fonctionnel (services supports) seront appelés à définir individuellement les rôles et fonctions des services supports à la pédagogie.

2.3.2.2 La grille d'analyse

Les données recueillies nous permettront de fabriquer une grille d'analyse des activités des services pédagogiques.

Cette grille (voir annexe II) contient la liste complète des activités et les caractéristiques propres à chacune.

Ces caractéristiques seront identifiées à partir de différents paramètres d'analyse visant à comparer, associer, dissocier et enfin regrouper les activités listées. La grille permettra également d'évaluer les ressources et le temps consacrés à chaque activité.

## 2.4 DEMARCHE D'ANALYSE

L'information recueillie à la fois à l'étape exploratoire et à l'étape descriptive servira dans un premier temps à situer le contexte dans lequel l'organisation s'est développée et a évolué et dans un deuxième temps, à définir et à analyser les différentes fonctions et composantes de l'organisation. Dans un troisième temps, elle servira à proposer des hypothèses de solution qui tiennent compte des éléments précédents.

# CHAPITRE III

## CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

## 3.0 PRESENTATION GENERALE

La conception de la structure d'une organisation apparaît aux yeux de bon nombre d'auteurs comme la pierre d'achoppement de l'efficacité organisationnelle. Si plusieurs d'entre eux s'entendent sur cet aspect, le chemin qu'ils prennent pour le démontrer est souvent fort différent. Le développement de la recherche opérationnelle dans les organisations a fait apparaître différentes théories reliant la structure des organisations à leurs performances. Partant du concept de "principe de direction" établi par Henri Fayol au début du siècle, consacrant le rôle de l'autorité formelle et de la supervision directe dans les organisations, pour aller jusqu'aux travaux de Jay Galbraith sur les mécanismes d'ajustement mutuel moderne, en passant par la théorie de "la contingence" de Joan Woodward (1965), nous constatons que ces auteurs et leurs pairs ont échafaudé des théories tantôt contradictoires et tantôt complémentaires. Toutefois, elles avaient toutes une chose en commun: elles étaient applicables aux caractéristiques de l'organisation dans laquelle ils (les auteurs) intervenaient sur le plan expérimental.

Nous pourrions évidemment tenter de tirer une ligne-guide commune des auteurs cités précédemment comme cadre théorique de référence à notre intervention. Toutefois, ayant des instincts audacieux mais non suicidaires, nous jugeons plus sage de nous en tenir à des auteurs plus près de nous, tels: Henri Mintzberg "Structure et dynamique des organisations" (1982) et Marcel Laflamme "Diagnostic opérationnel et stratégie de développement: une approche globale" (1977).

Nous n'avons pas choisi ces auteurs au hasard. Ils s'inscrivent tous les deux dans notre démarche globale d'analyse de la situation.

Dans un premier temps, nous tenterons d'établir un diagnostic des structures administratives de l'organisation visée. Pour ce faire, nous nous inspirerons de la démarche globale d'évaluation telle que définie par Marcel Laflamme (p. 71) que nous présenterons de façon abrégée dans les pages qui suivent. Cette démarche d'évaluation se fera dans le cadre de la théorie générale des systèmes, à savoir:

- concept de système,
- système "organisation" et ses sous-systèmes.

Dans un deuxième temps, nous nous référerons à Henri Mintzberg afin de bien comprendre le type d'organisation qui fait l'objet de notre intervention et la configuration structurelle qui lui est applicable. Cette approche théorique se fera en utilisant la théorie des paramètres de conception d'une organisation telle que définie par l'auteur, en concordance avec certaines hypothèses rattachées aux facteurs de contingence. Mintzberg dans son ouvrage, associe l'efficacité d'une organisation à la cohérence entre les différents sous-systèmes qui la composent. A ce sujet, il identifie deux hypothèses reliées à l'efficacité structurelle (p. 207):

a) <u>première hypothèse de congruence</u>

> "Pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait une adéquation étroite entre les facteurs de contingence et les paramètres de conception".

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

En d'autres termes, l'organisation qui se veut efficace va se donner une structure en concordance avec sa situation réelle, c'est-à-dire "ce qu'elle est" dans l'ensemble de ses sous-systèmes.

b) deuxième hypothèse de configuration

"Pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait une cohérence interne entre les paramètres de conception".

Autrement dit, la structure est à l'organisation ce que la table des matières est au livre. La lecture théorique de la structure d'une organisation devrait permettre son identification de façon globale.

D'ailleurs cette comparaison est d'autant plus évidente lorsque nous lisons la combinaison des deux hypothèses précédentes de Mintzberg qu'il réduit en une seule:

c) l'hypothèse élargie de configuration

"Pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait cohérence à l'intérieur de l'ensemble des paramètres de conception et des facteurs de contingence".

En conséquence, il faut donc partir de ce qu'est l'organisation dans son ensemble et avec toutes ses composantes à la fois techniques, humaines et situationnelles, pour arriver à définir une structure qui va correspondre à la réalité de l'organisation.

Nous verrons un peu plus loin les éléments de contingence et les paramètres de conception que nous retiendrons

dans notre démarche d'analyse de la situation.

## 3.1 THEORIE GENERALE DES SYSTEMES

### 3.1.1 Le concept de système

L'approche de base que nous utilisons dans notre démarche d'analyse s'appelle tantôt "théorie des systèmes", tantôt "approche systémique". Cette approche est de plus en plus utilisée par les théoriciens de la gestion et également de plus en plus connue des praticiens. Née du monde de la biologie, la théorie générale des systèmes a peu à peu fait sa place dans d'autres disciplines. Nous pouvons comparer la théorie des systèmes à la théorie des ensembles. Il s'agit en fait d'une série d'objets ou d'éléments ayant chacun des attributs spécifiques et communs, qui ont des relations entre eux ou qui inter-réagissent. Par ailleurs, l'ensemble de ces objets ou de ces éléments forme un tout cohérent. Crenar et Monteil (1971, p. 294) définissent le système de la façon suivante:

> "Un système est un groupe d'éléments inter-dépendants, inter-réagissants, formant un ensemble unifié, en vue d'atteindre un même objectif".

Cette définition démontre l'inter-dépendance des composantes ainsi que leur totalité. En conséquence, la notion de système peut s'appliquer à différents secteurs d'interventions. Par exemple, si l'on applique cette notion à la construction d'un édifice, nous pourrions, à l'aide d'un schéma ou d'une perspective coupée, voir l'ensemble des sous-systèmes qui composent ou qui sont nécessaires à

la construction de l'édifice en question. Par ailleurs, si nous appliquons cette théorie à la configuration d'une organisation, nous arrivons à la définition de "système organisationnel". Marcel Laflamme (p. 64) définit l'organisation comme un système de transformation socio-techno-administratif qui importe des ressources de l'environnement et qui génère et exporte une série d'extrans conformément à la mission et aux valeurs qu'il s'est données.

L'avantage d'utiliser "l'approche système" dans une démarche d'analyse de la situation de l'organisation se situe au niveau de la flexibilité de l'approche elle-même. En effet, celle-ci consiste à subdiviser en sous-systèmes chacun des sytèmes à analyser. Cette caractéristique permet à l'intervenant de mieux circonscrire le cadre de son intervention tant au niveau des fonctions de l'organisation qu'au niveau des systèmes qui les composent. La figure III ci-dessous nous permet de mieux comprendre le cheminement du processus d'évaluation-diagnostic.

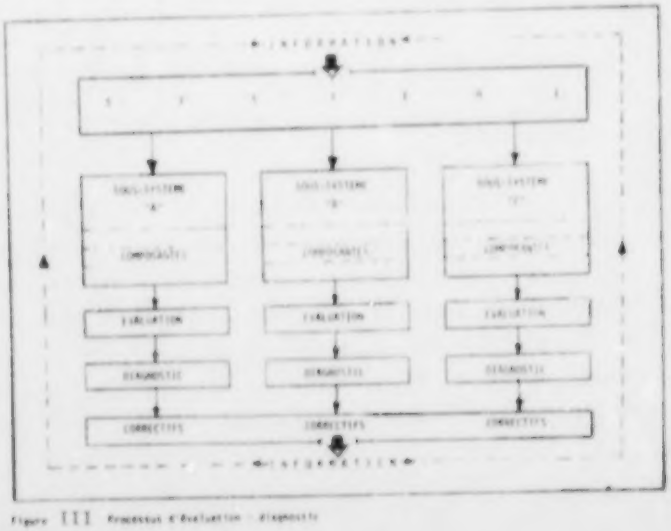


figure III Processus d'évaluation - diagnostic

### 3.1.2 Système "organisation" et ses sous-systèmes

L'approche globale d'évaluation telle que définie par Marcel Laflamme (p. 71) divise l'organisation en trois blocs-systèmes différents. Le premier bloc touche le système d'orientation. Il comprend les éléments de la mission, les politiques et les objectifs qui constituent le fondement ou la raison d'être de toute organisation.

Le deuxième bloc de systèmes identifié par l'auteur est le système d'opération. Le système d'opération lui-même est composé de quatre systèmes ou sous-systèmes différents que nous avons définis précédemment et qui sont: le système de mobilisation, le système social, le système gestionnaire et le système technologique.

Finalement, le troisième bloc de systèmes identifié est le système performance. Il s'agit en fait de l'ensemble des résultats de chacune des fonctions de l'organisation.

Ces trois principaux systèmes qui composent l'organisation à un niveau théorique peuvent se comparer par analogie au processus INPUT —— THROUGHPUT —— OUTPUT. L'évaluation de chacun de ces systèmes et des sous-systèmes ou éléments qui les composent nous amène dans un processus de transformation de l'organisation (voir figure IV). L'approche "système" nous permet donc d'analyser de façon ponctuelle et circonscrite les composantes des sous-systèmes ou des systèmes et, par conséquent, d'apporter des modifications à ces derniers.

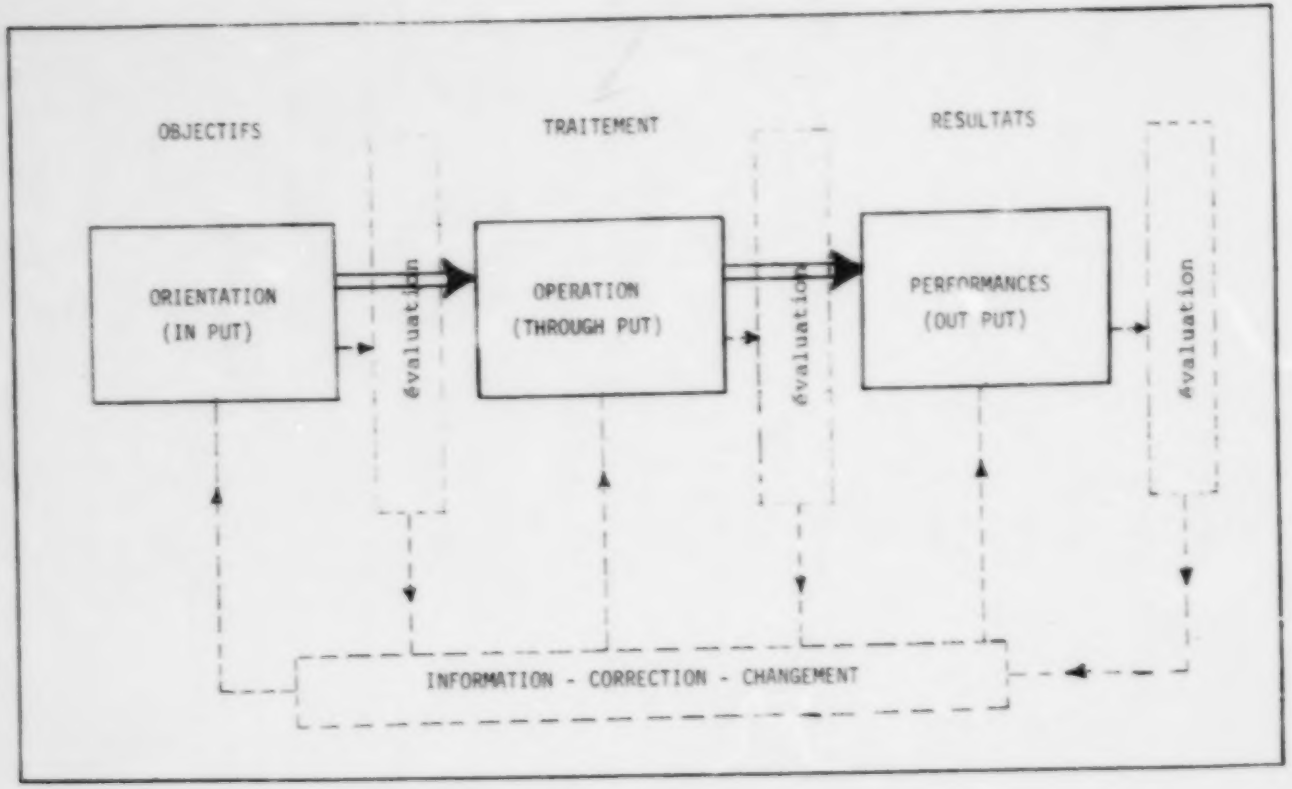



Figure IV Processus de transformation de l'organisation par l'analyse.

Nous retiendrons uniquement dans notre démarche d'analyse l'aspect traitement, c'est-à-dire ce qui se situe au niveau "opération".

## 3.2 SYSTEME ET FONCTIONS DANS L'ORGANISATION "INTERACTIONS"

### 3.2.1 Le concept "coordination"

Comme nous le disions précédemment, "la structure est à l'organisation ce que la table de matières est au livre". En fait, l'essence de la structure d'une organisation se retrouve dans la nécessité de diviser le travail. Réduit à son état le plus simple, nous avons l'artisan dans son atelier possédant sa capacité de production, son outillage, sa matière première et finalement son potentiel à exercer différentes tâches, de la fabrication à la mise en marché de sa propre production. D'une structure aussi simple, nous pouvons passer à une plus complexe, telle une entreprise multinationale ou même un gouvernement. Toutes ces structures ont une chose en commun, c'est la nécessité d'organiser toute activité humaine. Plus l'entreprise ou l'organisation est grande, plus il est nécessaire de subdiviser le travail et de coordonner l'ensemble de ses activités. Si nous nous référons à Mintzberg (p. 18), il définit la structure de la façon suivante:

> "La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches."

L'auteur met le focus sur la coordination dans l'organisation. A cet effet, il fait ressortir cinq

mécanismes fondamentaux par lesquels les organisations coordonnent les activités. Ces mécanismes sont l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des produits et la standardisation des qualifications.

L'ajustement mutuel est un mécanisme de coordination considéré comme étant présent dans toute organisation et quelle que soit la nature du travail. Il s'agit en fait d'un mécanisme d'adaptation entre les différents individus d'une organisation qui partagent des tâches ou des fonctions communes.

La supervision directe, comme son nom l'indique, peut se résumer à ce qui se rapproche le plus du contrôle opérationnel de l'exécution d'un travail.

Les trois derniers mécanismes se résument en fait à un seul, à savoir la standardisation. La standardisation peut être opérée à partir soit du contenu du travail, ou des résultats du travail, ou des qualifications nécessaires pour accomplir le travail. Plus le niveau de complexité du travail est grand, plus l'opérateur est autonome dans son activité et plus il a besoin de formation ou de qualifications pour la réaliser (standardisation des qualifications). Par ailleurs, plus le niveau de complexité diminue, plus le niveau de contrôle de l'activité échappe à l'opérateur. Il en résulte ainsi une standardisation soit de la productivité (résultats), ou encore de tout le processus de production lui-même.

Evidemment, ces mécanismes ne s'appliquent pas de façon aussi systématique dans l'organisation. En fait,

d'autres facteurs interviennent tels le type d'organisation (production de biens ou de services), la technologie utilisée, le volume de production, etc. De plus, les trois principaux mécanismes de liaison cités précédemment se situent dans le fonctionnement global de l'organisation. Cela signifie qu'ils (les mécanismes) sont présents de façon simultanée dans toute l'organisation et de façon spécifique et particulière dans chacune des parties de l'organisation. La grosseur de l'organisation et son niveau de complexité déterminent donc le niveau qualitatif et quantitatif de ces mécanismes de coordination. Il s'agit en fait de la division technique du travail. Ceci nous amène à un deuxième concept relié à la structure des organisations, à savoir la division administrative du travail telle que définie par Mintzberg (p. 35).

### 3.2.2 Fonctions dans l'organisation (division du travail)

Au fur et à mesure que l'organisation se développe, il devient de plus en plus nécessaire de coordonner l'ensemble des activités vers un objectif commun. Ainsi, nous voyons apparaître, dans la structure, des niveaux différents de coordination, les opérateurs se situant à un premier niveau de coordination de leur propre activité (plus ou moins auto-suffisant). A un deuxième niveau, apparaît la coordination de l'ensemble des activités des opérateurs et, finalement, un troisième niveau de coordination qui est l'encadrement des "managers" de deuxième niveau.

Nous pourrions subdiviser davantage les niveaux de responsabilités et de division du travail en quatre, cinq ou même six niveaux différents en tenant compte de la

d'autres facteurs interviennent tels le type d'organisation (production de biens ou de services), la technologie utilisée, le volume de production, etc. De plus, les trois principaux mécanismes de liaison cités précédemment se situent dans le fonctionnement global de l'organisation. Cela signifie qu'ils (les mécanismes) sont présents de façon simultanée dans toute l'organisation et de façon spécifique et particulière dans chacune des parties de l'organisation. La grosseur de l'organisation et son niveau de complexité déterminent donc le niveau qualitatif et quantitatif de ces mécanismes de coordination. Il s'agit en fait de la division technique du travail. Ceci nous amène à un deuxième concept relié à la structure des organisations, à savoir la division administrative du travail telle que définie par Mintzberg (p. 35).

### 3.2.2 Fonctions dans l'organisation (division du travail)

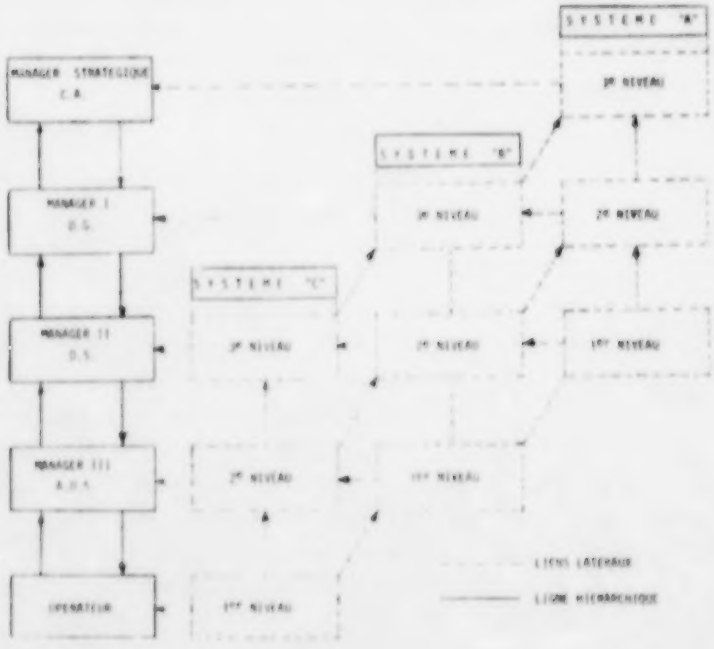
Au fur et à mesure que l'organisation se développe, il devient de plus en plus nécessaire de coordonner l'ensemble des activités vers un objectif commun. Ainsi, nous voyons apparaître, dans la structure, des niveaux différents de coordination, les opérateurs se situant à un premier niveau de coordination de leur propre activité (plus ou moins auto-suffisant). A un deuxième niveau, apparaît la coordination de l'ensemble des activités des opérateurs et, finalement, un troisième niveau de coordination qui est l'encadrement des "managers" de deuxième niveau.

Nous pourrions subdiviser davantage les niveaux de responsabilités et de division du travail en quatre, cinq ou même six niveaux différents en tenant compte de la

grosseur de l'entreprise, mais nous croyons que l'identification de trois niveaux évite toute redondance. D'ailleurs, le "principe d'escalier de niveaux" permet d'identifier trois degrés de responsabilités, à savoir:

a) responsabilité limitée (premier niveau),
b) responsabilité moyenne (deuxième niveau),
c) responsabilité large (troisième niveau).

Le schéma qui suit (fig. V) nous permet de mieux visualiser le concept que nous venons de présenter. Nous




SYSTEME "A": Administration stratégique
SYSTEME "B": Administration générale
SYSTEME "C": Administration spécifique

C.A. Conseil d'administration
D.G. Direction générale
D.S. Direction de service
A.D.S. Adjoint à la Direction de service

Figure V L'escalier de responsabilité et de la division du travail

constatons que ce dernier s'intègre d'ailleurs très bien au concept du système que nous avons vu précédemment. En conséquence, nous pourrions appliquer le principe de l'escalier de niveaux aux différents sous-systèmes d'une organisation.

## 3.3 PRINCIPALES COMPOSANTES DE L'ORGANISATION

Les éléments de division administrative du travail que nous venons de préciser font apparaître les notions d'autorité et de délégation de pouvoirs. C'est à partir de tout cet amalgame de concepts et de notions que Mintzberg identifie (p. 37) les cinq parties de base des organisations. Quelles sont ces parties et quels rôles jouent-elles dans l'organisation? Essayons de résumer les propos de l'auteur à ce sujet.

### 3.3.1 Le centre opérationnel

Le centre opérationnel est défini comme étant la partie la plus importante de l'organisation (le coeur) où l'on retrouve l'ensemble du processus de transformation et de production de biens ou de services. A titre d'exemple, référons-nous à une institution d'enseignement. Le centre opérationnel est constitué principalement de professeurs, d'étudiants et de différents intervenants jouant des rôles tantôt de support à l'enseignement, tantôt complémentaires à ce dernier.

### 3.3.2 Le sommet stratégique

Mintzberg le défini de la façon suivante:

> "La fonction du sommet stratégique est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace, et qu'elle serve les besoins de ceux qui contrôlent l'organisation ou qui ont sur elle du pouvoir."

A titre d'exemple, nous retrouvons à ce niveau le conseil d'administration, le ou les comités de direction et l'ensemble du personnel rattaché à ces fonctions.

3.1.3 La ligne hiérarchique

La ligne hiérarchique est en quelque sorte le lien fonctionnel entre le centre opérationnel chargé d'exécuter la mission et le sommet stratégique chargé de voir à l'accomplissement de la mission.

Avant de passer à la quatrième et cinquième parties de l'organisation, il est important de préciser que les trois parties précédentes sont considérées comme étant l'autorité hiérarchique, c'est-à-dire la ligne opérationnelle directe par laquelle passe la réalisation de la mission de l'organisation. Les deux autres parties de l'organisation qu'il nous reste à définir interviennent de façon indirecte mais non moins essentielle dans le processus de réalisation de la mission. Mintzberg les définit (p. 38) comme étant le niveau fonctionnel de l'organisation.

3.1.4 La techno-structure

Nous retrouvons à ce chapitre les spécialistes du travail. Il s'agit en fait de l'utilisation de techniques analytiques permettant de rendre le travail plus efficace. Ces spécialistes oeuvrent au niveau des procédés de travail,

au niveau des résultats, ou au niveau des qualifications requises (degré de formation). A titre d'exemple, nous pourrions retrouver dans une institution d'enseignement des spécialistes tels les analystes en procédés administratifs, des conseillers en formation, etc.

3.3.5 Les fonctions de support logistique

On peut définir cette partie de l'organisation comme étant les fonctions de services directs au centre opérationnel. En fait, ce dernier devient le principal client des unités de support logistique. C'est ce qui permet à l'organisation de fonctionner sans heurt. Comme le dit Mintzberg (p. 48):

> "Ces unités tirent leurs ressources de l'organisation dont elles font partie, et, en retour, lui rendent des services; mais elles fonctionnent de façon indépendante du centre opérationnel principal, avec lequel elles n'ont qu'un couplage de communauté".

Nous pourrions retrouver comme exemple à ce sujet des unités administratives responsables de l'équipement et de l'entretien des immobilisations, les services de cafétéria, etc.

Ces deux dernières divisions (la techno-structure et les fonctions de support logistique) ne sont pas toujours facilement dissociables. Dans une institution de formation par exemple, nous pouvons retrouver des services qui, tantôt vont s'identifier à la techno-structure et, à d'autres moments, aux fonctions de support logistique, dépendemment des différents rôles qu'ils ont à jouer dans l'organisation.

Par ailleurs, nous pouvons retrouver, dans la ligne hiérarchique, des spécialistes qui font une intervention se rattachant davantage à la techno-structure. L'important, croyons-nous, est de pouvoir reconnaître et identifier l'existence de ces fonctions ou de ces rôles dans l'organisation même si ces derniers ne peuvent être complètement rattachés à l'une ou l'autre des parties (techno-structure et support logistique). La figure VI tirée de Mintzberg (p. 37) nous permet de mieux comprendre le modèle de base défini précédemment et qui devient le concept théorique (logo) de base de l'auteur. C'est à partir de ce modèle de base que l'auteur greffe tous les éléments que constitue la structure d'une organisation.

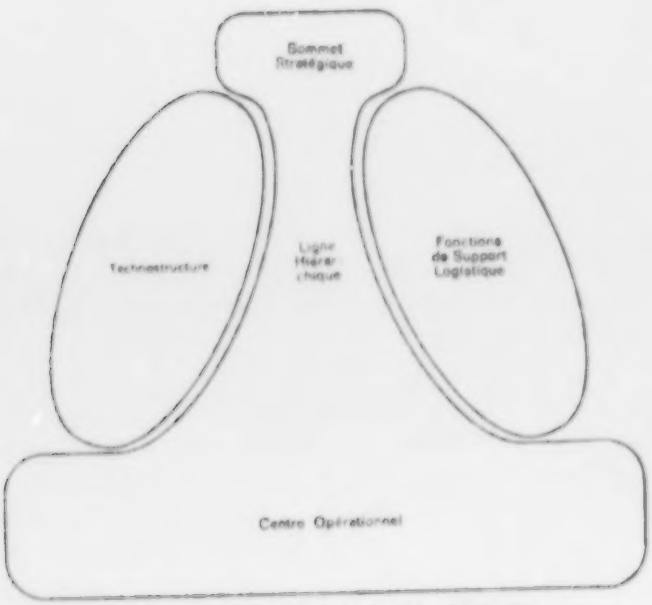



Fig. VI — *Les Cinq Parties de Base des Organisations*

Mintzberg, Henri, 1982, Structures et dynamique des organisations, les Editions Agence d'Arc Inc.

## 3.4 LES PARAMETRES DE CONCEPTION

La démarche que nous venons de faire, à l'effet de résumer la pensée de Mintzberg sur les différents éléments qui définissent la structure d'une organisation, vise essentiellement à comprendre le lien existant entre ces composantes et la conception de la structure d'une organisation. Notre démarche d'analyse nous permettra de greffer du contenu autour des composantes que nous avons identifiées précédemment. Pour relier les composantes du fonctionnement de l'organisation à la structure de l'organisation, Mintzberg (p. 85) identifie quatre groupes de paramètres servant à concevoir une structure d'organisation. Il les subdivise en neuf paramètres de conception différents. Nous nous limiterons, dans le cadre de notre analyse, aux paramètres de conception suivants:

a) conception de la super-structure,
b) conception des liens latéraux.

### 3.4.1 Conception de la super-structure

Lorsqu'est déterminé l'ensemble des postes de travail dans une organisation à partir des éléments de spécialisation, de formalisation, de formation et de socialisation (voir Mintzberg, p. 89 à 105), il faut nécessairement regrouper ces postes de travail et former des unités administratives qui représenteront la base même du système d'autorité formelle et de la hiérarchie de l'organisation. En fait, la super-structure définit le regroupement des unités et la taille de celles-ci. Regardons, dans un premier temps, les différents concepts qui sont rattachés au

regroupement en unités et dans un deuxième temps, ceux qui sont rattachés à la taille des unités.

3.4.1.1 Regroupement en unités

Le regroupement en unités est défini, selon Mintzberg (p. 77), comme étant un mécanisme de coordination fondamentale. Ce mécanisme de coordination fondamentale vise quatre objectifs spécifiques:

a) créer une supervision commune entre les postes ou les unités,

b) partager un certain nombre de ressources,

c) établir une mesure unique de performances pour l'unité,

d) favoriser l'ajustement mutuel.

Le regroupement vise donc la coordination et la communication internes de chaque unité. Par ailleurs, il défavorise la coordination entre les unités différentes.

Après avoir vu les principes qui sous-tendent le regroupement en unités, regardons maintenant les bases de regroupement d'une organisation. Mintzberg (p. 78) identifie six bases différentes de regroupement qui se résument ainsi:

a) regroupement par spécialité, c'est-à-dire en fonction du critère de compétence;

b) regroupement par processus de travail et par fonctions, c'est-à-dire regrouper en tenant compte de la nature de l'activité. Par exemple, dans une maison d'éducation, on retrouve les activités d'enseignement, les services à la clientèle, l'admission-inscription, etc.;

c) regroupement en fonction du moment, applicable dans le cas de travail par équipes successives. Il s'agit en fait de regrouper les unités en tenant compte du moment où ils effectuent le travail, particulièrement lorsque plusieurs équipes effectuent le même travail à des moments différents;

d) regroupement par produits, effectué en tenant compte du bien ou du service produit. A titre d'exemple, toujours dans une maison d'éducation, nous pourrions retrouver le service de la formation à distance, le service de la formation professionnelle, le service de la formation générale, le service de bibliothèque et d'audio-visuel, etc.;

e) regroupement par clientèles fait référence à une division qui tient compte des différents types de clientèles desservies par

l'organisation. Si nous revenons à notre exemple d'une maison d'éducation, nous pourrions y retrouver le service de l'éducation des jeunes et le service de l'éducation des adultes;

f) regroupement sur une base géographique, comme son nom le dit, tient compte de la localisation physique de différents départements ou différentes divisions d'une organisation dans une région ou un pays donné.

En fait, le regroupement des unités peut se résumer à deux bases principales, à savoir:

1. Le regroupement par fonctions qui comprend les éléments de compétence ou de spécialité et de processus de travail;

2. Le regroupement par marchés qui comprend la nature du produit ou du service, la clientèle et la localisation de l'organisation.

Maintenant que nous avons vu le pourquoi et le quoi du regroupement en unités, regardons maintenant le comment, c'est-à-dire quels sont les éléments qui permettent à l'organisation de choisir telle base de regroupement plutôt que telle autre? En somme, quels sont les critères sur lesquels l'organisation peut s'appuyer pour favoriser un type spécifique de regroupement?

L'auteur (Mintzberg, p. 123) identifie quatre critères différents pouvant guider le choix des organisations. Nous croyons que ces quatre critères se regroupent en fait en un facteur principal qui est le niveau de complexité des inter-dépendances qui existent dans l'ensemble du processus de production d'un bien ou d'un service. Ces inter-dépendances peuvent se situer à quatre niveaux différents, à savoir:

a) les inter-dépendances reliées au flux de travail, c'est-à-dire celles qui sont reliées au produit ou au service lui-même;

b) les inter-dépendances de processus, c'est-à-dire comment on arrive à produire le bien ou le service, quelles sont les différentes fonctions ou spécialisations qui seront nécessaires à cette transformation du produit;

c) les inter-dépendances d'échelles qui sont reliées à la taille suffisante des unités pour un fonctionnement efficace;

d) les inter-dépendances sociales qui sont reliées à la dimension humaine de l'organisation.

Evidemment, ces facteurs d'inter-dépendances doivent être évalués en tenant compte de leur importance unitaire et également de leur

importance collective. Car si ces facteurs constituent des éléments spécifiques, il n'en demeure pas moins qu'ils sont en interaction continuelle dans l'organisation.

Par ailleurs, il faut tenir compte du fait que d'autres éléments de l'organisation viennent influencer le regroupement des unités. Il s'agit en fait des mécanismes de coordination (standardisation, supervision directe et ajustement mutuel) qui sont utilisés ou même utilisables dans la structure organisationnelle.

Nous pouvons conclure en disant que le regroupement par marchés favorise la coordination des flux de travail, alors que le regroupement par fonctions favorise la coordination de la spécialisation et l'économie d'échelle.

3.4.1.2 Taille des unités

Le deuxième paramètre de la conception de la super-structure est la taille des unités. Comme nous l'avons dit précédemment au chapitre du regroupement des unités, les mécanismes de coordination sont des éléments aussi très importants dans la détermination de la taille des unités. Il s'agit en fait d'identifier la surface de contrôle la plus efficace possible. Lorsque nous lions les mécanismes de coordination à la taille des unités, nous pouvons dire que "la taille des unités est inversement proportionnelle au volume d'utilisation de la

supervision directe et de l'ajustement mutuel comme mécanismes de coordination". Par ailleurs, plus la standardisation comme mécanisme de coordination est utilisée, plus il est possible d'augmenter la taille des unités.

Evidemment, ces deux affirmations ne peuvent s'appliquer de façon systématique. Car si nous nous référons au principe de la standardisation, déjà il y a une différence fondamentale entre la standardisation des qualifications qui est la standardisation des tâches complexes par la formation (le professionnalisme) et la standardisation des procédés qui est la structuration séquentielle du contenu du travail. Nous constatons qu'il n'est pas aussi simple d'appliquer les deux énoncés précédents. Mintzberg, quant à lui, identifie (p. 145) huit critères pouvant servir à déterminer la taille des unités. Quatre de ces critères favorisent l'augmentation de la taille des unités et les quatre autres en favorisent la diminution:

a) facteurs favorisant l'augmentation de la taille des unités:

   1. la standardisation;
   2. la similarité entre les tâches à accomplir à l'intérieur d'une unité donnée;
   3. le besoin d'autonomie et de réalisation personnelle ressenti par les membres de l'unité;

4. le besoin de réduire la distorsion des informations lorsqu'elles circulent de haut en bas ou de bas en haut.

b) facteurs favorisant la diminution de la taille des unités:

1. le besoin de supervision directe;
2. le besoin d'ajustement mutuel entre les tâches complexes et inter-dépendantes;
3. le volume du travail qui incombe au supérieur en dehors de la supervision directe;
4. le besoin qu'ont les membres de l'unité d'avoir fréquemment accès à leur supérieur pour des conseils et avis.

Ces critères ou facteurs identifiés par l'auteur nous apparaissent comme étant une base solide pouvant servir à analyser l'efficacité de la taille des unités administratives.

3.4.2 Conception des liens latéraux

Ce groupe de paramètres de conception contient deux éléments qui se définissent comme suit:

3.4.2.1 Système de planification et de contrôle

La planification et le contrôle sont deux éléments indissociables. Le premier sert à spécifier, de la façon la plus précise possible, ce qui doit être fait, avec quoi il doit être

fait, comment il doit être fait et qui doit le faire. Le second, quant à lui, vient mesurer et vérifier si ce qui devait être fait, a été fait de la bonne manière et avec les bons moyens. A cet égard, le système de planification et de contrôle devient donc un élément régulateur du flux de travail et du système de performance. Par ailleurs, si le contrôle des performances devient primordial dans une organisation où les unités sont regroupées sur la base des marchées (en conséquence, standardisation des résultats), il devient difficilement applicable dans une organisation où le regroupement est fait sur une base fonctionnelle. A cet effet, Mintzberg (p. 152) fait ressortir l'importance d'orienter le système de planification et de contrôle vers la planification de l'action.

La planification des actions spécifie les décisions qui doivent être prises et, qui doit les prendre nonobstant l'autonomie des unités et le découpage de l'organisation. En utilisant la planification des actions au lieu d'une simple standardisation des résultats, nous pouvons instituer un contrôle des performances plus sophistiqué au niveau de la standardisation, qui tiendra compte de la nature même de l'organisation et de ses composantes. De plus, la planification des actions amène la formalisation du comportement qui favorise l'utilisation des moyens nécessaires pour rencontrer les objectifs fixés par l'organisation.

3.4.2.2 Mécanismes de liaison

Ce paramètre de conception devient le complément du précédent au niveau des liens latéraux. On pourrait presque dire que plus le système de planification et de contrôle prend de l'importance, plus les mécanismes de liaison deviennent accessoires. Il s'agit en fait de moyens additionnels de régulation des inter-dépendances qui demeurent après avoir utilisé tous les mécanismes que nous avons vus précédemment. Mintzberg définit ces inter-dépendances comme étant "résiduelles". En fait, les mécanismes de liaison commencent là où la standardisation des résultats arrête. A l'inverse, plus il est difficile de standardiser les résultats, plus il devient nécessaire de mettre en place des mécanismes de liaison qui permettront de canaliser les inter-dépendances qui se situent au niveau des différentes unités tantôt opérationnelle et tantôt opérationnelles et fonctionnelles.

Mintzberg (p. 171) le dit de la façon suivante:

> "Les mécanismes de liaison sont en général utilisés là où le travail est à la fois 1) spécialisé horizontalement; 2) complexe et 3) très inter-dépendant."

En fait, l'utilisation de mécanismes de liaison devient nécessaire lorsque les tâches sont spécialisées, complexes et très inter-dépendantes

entre elles. Ces conditions reflètent en somme la nature des tâches du centre opérationnel, à savoir des tâches "professionnelles".

L'auteur identifie (p. 156 à 169) quatre principaux mécanismes de liaison qu'il définit en gros de la façon suivante:

a) les "postes de liaison". Le rôle de ce mécanisme est d'assurer des contacts directs entre les différentes unités soit opérationnelles et/ou fonctionnelles en court-circuitant la hiérarchie. Ce sont des postes qui sont davantage basés sur les relations informelles et dont l'autorité est davantage définie par la compétence des titulaires que par leur statut.

b) les groupes de projets et comités permanents. Les groupes de projets se définissent comme étant des comités temporairement créés pour accomplir une tâche spécifique. Par exemple, on peut décider de créer un groupe de travail dont le mandat sera d'étudier l'impact de l'avènement du micro-ordinateur sur l'enseignement. Ce groupe aura donc un mandat bien défini à la fois dans son contenu et dans la durée.

c) les cadres intégrateurs. Lorsque les mécanismes précédents ne suffisent pas à éliminer les inter-dépendances de flux de travail ou d'autres sources, l'organisation peut sentir

le besoin de créer un poste de liaison possédant une autorité formelle. Il s'agit en fait d'intégrer à la structure un ou des postes de cadre ayant un pouvoir formel dans l'organisation, c'est-à-dire au niveau du processus de décision sans pour autant que l'autorité de ce ou de ces derniers n'interfère au niveau du fonctionnement de chacune des unités.

d) les structures matricielles. La structure matricielle est le mécanisme de liaison le plus élaboré en ce sens qu'il modifie la structure administrative, c'est-à-dire l'organigramme. La structure matricielle permet de faire cohabiter des regroupements à la fois sur une base fonctionnelle et sur une base de marchés. Il s'agit d'une subdivision de la ligne hiérarchique.

## 3.5 LES FACTEURS DE CONTINGENCE

Les parties précédentes du présent chapitre nous ont permis d'identifier les éléments qui constituent la structure de l'organisation, les paramètres qui doivent guider la conception de cette structure. Regardons maintenant sur quelles bases l'organisation doit s'asseoir pour choisir les paramètres devant servir à l'élaboration de la structure efficace. Comme nous l'avons vu précédemment, une structure est efficace lorsqu'il y a compatibilité entre les paramètres de conception et les facteurs de contingence. Le Petit Robert ou le Larousse sont peu loquaces à ce sujet. Toutefois, par analogie, nous pouvons tenter de définir les facteurs de

contingence de la façon suivante: ce sont les éléments qui conditionnent la configuration des situations dans une organisation. Ces éléments sont à la fois indépendants de l'entité structurelle de l'organisation, mais à la fois il y sont présents et surtout influents. A la limite, nous pourrions identifier les facteurs de contingence comme étant les éléments sociologiques de l'organisation. Quels sont ces facteurs de contingence? Mintzberg (p. 203) les subdivise en quatre groupes principaux, à savoir:

a) l'âge et la taille de l'organisation;
b) le système technique;
c) l'environnement;
d) le pouvoir.

L'identification des facteurs de contingence dans l'organisation et le rôle qu'ils jouent, permettent de mieux choisir les paramètres à partir desquels doit être élaborée la structure de l'organisation. Dans notre démarche d'analyse, nous ne retiendrons au chapitre des facteurs de contingence, que les hypothèses reliées aux paramètres de conception retenus précédemment et ce, à titre indicatif.

### 3.5.1 L'âge et la taille de l'organisation

"Hypothèse 3: plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée: plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée."

"Hypothèse 4: plus l'organisation est grande, plus la taille moyenne des u- tés est grande."

3.5.2 Le système technique

"Hypothèse 7: plus le système technique est sophistiqué, plus la structure administrative est élaborée. De façon précise, plus les fonctionnels logistiques sont nombreux et qualifiés, plus s'opère, à leur bénéfice, une décentralisation sélective et plus l'organisation utilise des mécanismes de liaison pour coordonner leur travail."

3.5.3 L'environnement

"Hypothèse 9: plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique. En conséquence, un environnement stable favorise la standardisation dans toutes ses formes. A l'inverse, un environnement dynamique développera davantage la coordination par l'ajustement mutuel."

"Hypothèse 10: plus l'environnement est complexe et plus la structure est décentralisée. A l'instar de l'aspect dynamique de l'environnement, l'aspect complexe favorisera également l'ajustement mutuel et par conséquent une décentralisation à la fois horizontale et verticale. A l'inverse (environnement simple), nous verrons s'accroître la standardisation des procédés de travail."

"Hypothèse 11: plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à se scinder en unités organisées sur la base de ces marchés (dans

la mesure où les économies d'échelles le permettent)."

En résumé, la diversification basée, soit sur les produits ou services ou soit sur la clientèle, amène la "divisionalisation" de l'organisation. Il est évident que certaines fonctions de l'organisation ne seront pas intégrées à cette "divisionalisation" pour des raisons d'économies d'échelles.

## 3.6 CONCLUSION

Ces quelques concepts et éléments théoriques nous ont permis de mieux comprendre la structure et la dynamique d'une organisation. Ils nous ont permis d'identifier, dans un premier temps, les différents éléments qui constituent une organisation en commençant par les divisions théoriques, c'est-à-dire le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la techno-structure et les fonctions de support logistique. Dans un deuxième temps, nous avons étudié les dimensions "division du travail", "coordination du travail" et les différents "paramètres de conception" qui sont rattachés à ces dimensions et enfin, la dernière partie nous a permis d'identifier certains facteurs qui conditionnent le changement et l'évolution d'une organisation que l'on appelle "facteurs de contingence".

Nous pourrions approfondir davantage les éléments théoriques rattachés à la structure et à la dynamique des organisations en regardant de plus près les différentes configurations structurelles qui émanent de l'agencement des mécanismes de coordination avec l'ensemble des paramètres

de conception et des facteurs de contingence. Bien que cette démarche puisse être intéressante, elle nous apparaît peu pertinente compte tenu de l'objectif visé par le cadre conceptuel et les limites de notre intervention.

Cet exercice visait essentiellement à identifier les éléments théoriques qui nous guideront dans notre démarche d'analyse et le cadre de référence qui soutiendra cette démarche.

# CHAPITRE IV

## ANALYSE DE LA SITUATION

PREAMBULE

Comme nous l'avons vu précédemment, les cégeps ont vu le jour durant une période de grande croissance et ils ont grandi à l'intérieur d'une mentalité dite de "vaches grasses". Ils se voient aujourd'hui confrontés à une crise économique importante et à une obligation de gérer leur propre décroissance.

La partie "Analyse de la situation" de notre intervention se divise donc en deux grands volets principaux, à savoir:

1. description et analyse du cadre évolutif de l'organisation;
2. description et évaluation de la structure organisationnelle.

Le premier volet constitue en fait l'évolution historique de l'organisation à partir de la création du Collège de Rosemont jusqu'à l'état de la situation en 1982-1983 au chapitre des clientèles et du personnel du collège et de la structure administrative. Nous verrons dans cette première partie les différents éléments et événements qui ont influencé les prises de décisions et orientations qui ont généré la structure administrative actuelle prévalant au Collège de Rosemont.

Le deuxième volet nous permettra de faire une lecture plus objective des différentes fonctions administratives de l'organisation d'une part, et d'autre part, de décrire dans le détail les principales activités rattachées aux services directs à la clientèle et les caractéristiques administratives

qui s'y rattachent.

La combinaison des deux éléments que nous venons de citer (fonctions administratives et description des activités) nous permettra de dégager les principes directeurs qui nous guideront dans les propositions de restructuration. Ce deuxième volet nous permettra également de proposer un nouveau regroupement des activités et ainsi une redistribution des rôles et des fonctions de travail relatifs à l'encadrement de ces activités.

## 4.0 CADRE EVOLUTIF DE L'ORGANISATION

## 4.1 ORIGINES DU COLLEGE DE ROSEMONT

### 4.1.1 Constitution juridique du Collège de Rosemont

Le collège d'enseignement général et professionnel de Rosemont fut créé le 28 mai 1968 par l'arrêté en conseil 1601 et ce, en vertu de la Loi des collèges d'enseignement général et professionnel (annexe III).

En vertu de cette même Loi, le Collège de Rosemont est une corporation au sens du Code Civil et il peut en exercer tous les pouvoirs, en outre des pouvoirs spéciaux que lui confère la présente Loi. Parmi ces pouvoirs, notons de façon plus particulière, la dispensation des programmes pour lesquels il a reçu l'autorisation du ministre qui peut réviser cette autorisation après avoir pris l'avis du Conseil des collèges constitué en vertu de la Loi sur les conseils des collèges.

Le collège est administré par un conseil d'administration composé des personnes suivantes, nommées par le ministre, qui en font partie au fur et à mesure de leur nomination:

- six personnes dont quatre nommées après consultation des institutions publiques d'enseignement collégial et des groupes socio-économiques du territoire principalement desservi par le collège, une personne nommée parmi celles recommandées par les institutions d'enseignement supérieur et une personne nommée parmi celles recommandées par les commissions scolaires

régionales du territoire principalement desservies par le collège ou, à défaut, par les commissions scolaires de ce territoire;

- trois enseignants du collège désignés par voie de scrutin secret par les enseignants;

- un professionnel non enseignant du collège désigné par voie de scrutin secret par les professionnels non enseignants;

- quatre parents d'étudiants du collège désignés par voie de scrutin secret par les parents;

- deux étudiants à temps complet du collège dont l'un est inscrit à titre d'étudiant adulte, désignés par voie de scrutin secret respectivement par les étudiants réguliers et par les étudiants inscrits à titre d'étudiants adultes;

- un membre du personnel de soutien du collège désigné par voie de scrutin secret par les membres du personnel de soutien.

Le directeur général, le directeur des services pédagogiques et la personne responsable des services aux étudiants du collège sont également membres du conseil d'administration.

Toutefois, le directeur général et le directeur des services pédagogiques ne peuvent en même temps siéger audit conseil à titre de personne responsable des services aux étudiants du collège.

Les droits et les pouvoirs du collège sont donc exercés par un conseil d'administration constitué des personnes mentionnées précédemment. Le conseil d'administration choisit chaque année son président parmi ceux de ses membres qui ne font pas partie du personnel du collège ou qui n'y sont pas étudiants.

L'administration courante du collège relève d'un comité exécutif qui exerce en outre les autres pouvoirs qui lui sont conférés par règlements du collège. Ce comité exécutif est formé par le conseil d'administration et ce dernier élit parmi ses membres ceux qui font partie du comité exécutif. Le directeur général préside le comité exécutif dont il est membre ex officio.

Ces deux instances (conseil d'administration et comité exécutif) constituent la ligne d'autorité légale établie en vertu de la Loi des collèges. De plus, le conseil d'administration établit une commission pédagogique dont la fonction principale est de l'aviser sur l'organisation et le développement de l'enseignement. Cette commission devient l'aviseur pédagogique répondant directement au conseil d'administration. Le conseil d'administration peut également constituer d'autres types de comités chargés de l'aviser sur l'organisation et le développement de l'administration générale du collège. Outre la formation de comités, le conseil d'administration peut, sous réserve des dispositions de la Loi des collèges et de ses règlements, faire des règlements concernant sa régie interne, son administration générale, ses politiques et procédures. Nonobstant ce qui précède, le Lieutenant-Gouverneur en conseil peut adopter des règlements concernant notamment:

- les règlements qu'un collège doit adopter;
- les programmes d'étude, l'admission des étudiants, les examens et les diplômes;
- la qualification du personnel pédagogique;
- les limites financières qu'un collège doit respecter tant au niveau des budgets d'investissement que des budgets d'opération;
- les renseignements qu'un collège doit fournir dans son rapport annuel;
- les conditions de travail et de rémunération des membres du personnel sans association accréditée;
- les conditions et modes d'aliénation des biens meubles et immeubles du collège;
- les procédures de nominations, de renouvellement de mandat et de destitution du directeur et du directeur des services pédagogiques du collège;
- enfin, tout autre règelement servant à déterminer les pouvoirs que le ministre peut exercer dans le cadre des programmes d'études, des admissions des étudiants, des examens et des diplômes.

Ces principaux éléments situent dans ses grandes lignes le cadre juridique et légal qui a accompagné la constitution de la Corporation du Collège de Rosemont et qui continuent de s'appliquer à travers l'administration et le fonctionnement quotidien de celle-ci.

### 4.1.2 Emplacement physique et origines du Collège de Rosemont

Le collège d'enseignement général et professionnel de Rosemont est situé au 6400, 16e avenue, dans le quartier Rosemont à Montréal. Cet emplacement physique du collège

provient, à l'origine, de l'ancien immeuble "Institut Cardinal Léger" qui constituait, à cette époque (1967-68), une école normale pour filles. Ce qu'il importe de souligner ici, est le fait que le Collège de Rosemont devait, à compter de l'automne 1968, partager l'usage de cet immeuble avec l'Ecole normale Cardinal Léger.

Cette situation dite de transition et de cohabitation entre le Collège de Rosemont et l'Ecole normale Cardinal Léger n'était pas sans causer de problèmes. D'une part, les locaux d'enseignement aménagés à cette époque correspondaient à des besoins spécifiques rattachés à la formation des maîtres, ce qui ne correspondait pas nécessairement aux besoins de l'enseignement collégial. D'autre part, l'Institut Cardinal Léger était une école normale exclusivement féminine à cette époque; il a donc fallu envisager la transformation de certains locaux afin de les adapter à une population étudiante mixte.

Le bassin de recrutement du Collège de Rosemont devait, à l'époque, se composer principalement des quartiers Rosemont et St-Michel de la ville de Montréal, de la ville de St-Léonard, de la ville de Ville d'Anjou et de toute la partie est de l'Île de Montréal.

Ce vaste bassin d'alimentation en étudiants détermina la fondation du collège et dès 1969, ce même bassin obligea l'administration du collège à élaborer des projets d'amélioration, de transformation et de construction.

Notons que le Collège de Rosemont devait regrouper à l'origine deux institutions: le Collège des Eudistes et le Collège Marie-Anne Annexe. Ceux-ci dispensaient de

l'enseignement de niveau collégial. Le Collège des Eudistes poursuivit sa mission d'enseignement de niveau secondaire et quelques-uns de ses professeurs s'intégrèrent au personnel du Collège de Rosemont. Pour ce qui est du Collège Marie-Anne Annexe, sa dissolution sur le plan légal permit à quelques-uns de ses professeurs de s'intégrer au personnel du Collège de Rosemont. Par ailleurs, les membres du personnel cadre, professionnel et de soutien administratif furent l'objet d'un recrutement extérieur en bonne partie, en vue de l'ouverture des cours pour l'automne 1968.

Remarques

Nous constatons que la naissance du Collège de Rosemont s'est faite dans un environnement assez particulier. Contrairement à la plupart des cégeps qui succédaient soit à un séminaire ou à une école technique, le Collège de Rosemont prend racine dans un environnement physique plus que modeste puisqu'il hérite d'une infra-structure qui s'éloigne, de façon beaucoup plus importante que les autres collèges, des besoins physiques nécessaires au développement de l'enseignement collégial. Sur le plan des ressources humaines, la diversité de la provenance de celles-ci laisse apparaître également une différenciation par rapport aux autres collèges. Cette différence toutefois ne nous apparaît pas négative. Au contraire, nous croyons qu'elle a probablement créé une dynamique tout à fait différente qui se rapproche beaucoup de la phase I de l'évolution d'une organisation telle que définie par Marcel Laflamme (p. 30).

Ces éléments historiques prendront davantage d'importance dans notre analyse de la situation particulièrement au chapitre de l'évolution du personnel et des services à la clientèle.

## 4.2 EVOLUTION DES CLIENTELES ET DU PERSONNEL DU COLLEGE

### 4.2.1 Clientèles

Nous distinguerons dans notre analyse la clientèle jeune de la clientèle adulte. Cette distinction s'impose car elle a une incidence directe sur le volume des activités de chaque secteur et sur le partage des ressources humaines.

Le tableau I nous permet de constater la croissance importante du secteur régulier entre les années 1968-1969 et 1975-1976. S'il y a une stabilisation de 1976 à 1981, l'année 1982-1983 connaît un nouvel essor qui semble vouloir se maintenir en 1983-1984.

Pour l'éducation des adultes, le tableau nous indique une croissance constante entre 1970-1971 et 1978-1979. Nous constatons une augmentation plus importante de 1978-1979 à 1980-1981.

TABLEAU I

RELEVÉ DE LA CLIENTÈLE

| ANNÉE | NOMBRE D'ÉTUDIANT(E)S | | |
|---|---|---|---|
| | SECTEUR RÉGULIER | ÉDUCATION DES ADULTES (1) | TOTAL |
| 1968-69 | 724 | .... | 724 |
| 1970-71 | 1669 | 398 | 2067 |
| 1972-73 | 2059 | 924 | 2983 |
| 1974-75 | 2666 | 1770 | 4320 |
| 1976-77 | 2745 | 1766 | 4511 |
| 1978-79 | 2758 | 2264 | 4802 |
| 1980-81 | 2612 | 2950 | 5562 |
| 1982-83 | 3236 | 2920 | 6156 |
| 1983-84* | 3200 | 3000 | 6200 |

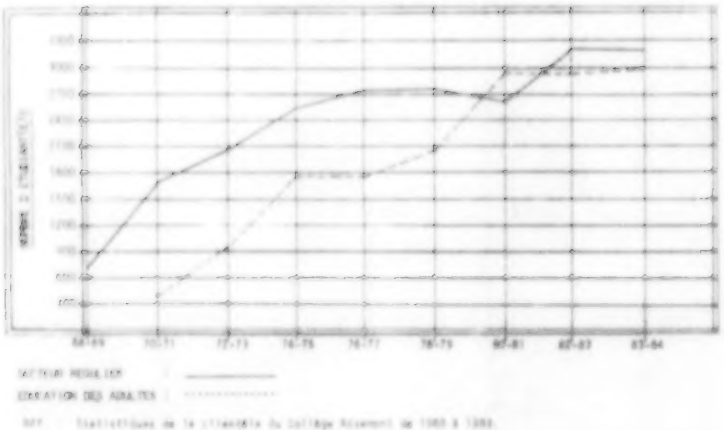
* clientèle prévue
(1) clientèle moyenne annuelle

Réf. : Statistiques de la clientèle du Collège Edouard-Montpetit de 1968 à 1987

Le tableau II met en relief l'évolution de la clientèle du Collège de Rosemont de 1968-69 à 1983-84 et ce, tant à l'éducation des adultes qu'à l'enseignement régulier. Nous verrons dans les tableaux qui suivent l'impact de l'augmentation de la clientèle sur le personnel du collège.

TABLEAU II

ÉVOLUTION DE LA CLIENTÈLE




SOURCE : Statistiques de la clientèle du Collège Rosemont de 1968 à 1984.

### A.2.2 Personnel

La croissance du personnel du Collège de Rosemont a suivi d'assez près celle de la clientèle.

Bien qu'il soit difficile d'établir un ratio du nombre d'employés versus la clientèle, nous constatons à la lecture du tableau III que le nombre d'employés de

toutes catégories est directement proportionnel au nombre d'étudiants et ce, jusqu'en 1980-81. A partir de ce moment, seul le nombre de professeurs continue d'évoluer (soit à la hausse ou à la baisse) puisqu'en vertu de la convention collective de cette catégorie d'employés, le nombre de ces derniers est directement relié à la clientèle (pour l'enseignement régulier).

TABLEAU III

PERSONNEL DU COLLÈGE

| ANNÉES | CADRES HORS CADRES SERVANTS | P.N.E. | PERSONNEL SOUTIEN T.C. + T.P. | TOTAL PERSONNEL | PROFESSEURS |
|---|---|---|---|---|---|
| 1969-69 | 11 | 1 | 31* | 43 | 51* |
| 1970-71 | 10 | 0 | 60* | 97 | 110* |
| 1972-73 | 13 | 15 | 88* | 116 | 144* |
| 1974-75 | 13 | 20 | 105 | 138 | 170 |
| 1976-77 | 14 | 20 | 104 | 138 | 195 |
| 1977-78 | 15 | 20 | 120 | 155 | 185 |
| 1978-79 | 16 | 23 | 123 | 162 | 196 |
| 1979-80 | 17 | 25 | 122 | 164 | 195 |
| 1980-81 | 15 | 24 | 121 | 163 | 187 |
| 1981-82 | 16 | 20 | 112 | 150 | 214 |
| 1982-83 | 15 | 20 | 103 | 138 | 229 |

* Ces données sont basées sur une évaluation apparemment la plus proche possible de la réalité.

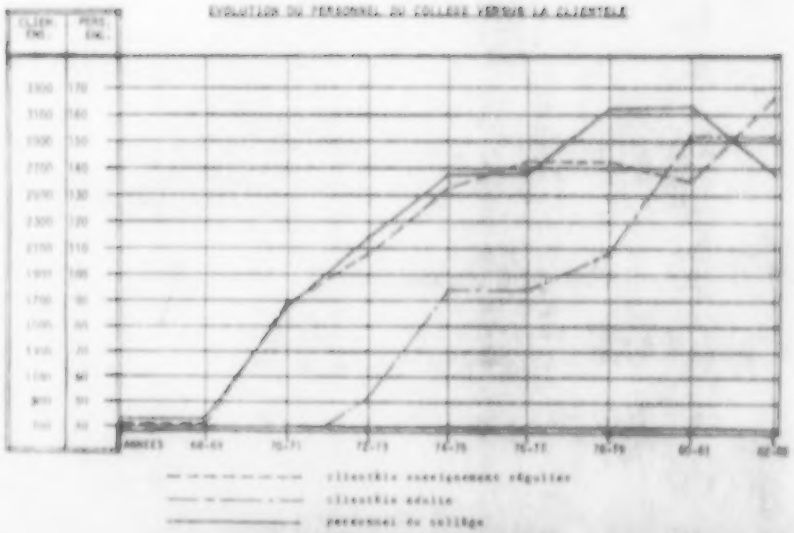
Ref : Statistiques sur le personnel du Collège Dawson de 1968 à 1983.

Le tableau IV nous permet de visualiser l'augmentation du personnel du collège de 1968-69 jusqu'à 1980-1981 ainsi que de constater la décroissance importante entre 1980-81 et 1982-83 et ce, simultanément à la croissance de la clientèle à l'enseignement régulier.

Par ailleurs, si la courbe ascendante du personnel suit de façon presque parallèle celle de la clientèle à l'enseignement régulier jusqu'en 1976-77, cette même croissance du personnel entre 1976-77 et 1980-81 suit presque de façon parallèle également l'augmentation de la clientèle entre ces mêmes années. Dans les faits, l'embauche de nouveau personnel au service de l'éducation des adultes connaît effectivement une croissance importante entre ces mêmes années.

TABLEAU IV

ÉVOLUTION DU PERSONNEL DU COLLÈGE VERSUS LA CLIENTÈLE

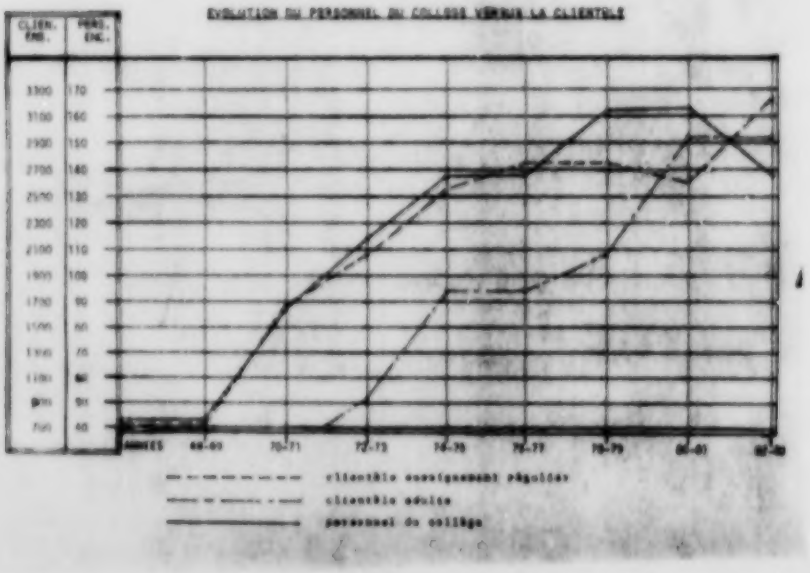



Réf: constitué à partir des données des tableaux I - II - III

Le tableau IV nous permet de visualiser l'augmentation du personnel du collège de 1968-69 jusqu'à 1980-1981 ainsi que de constater la décroissance importante entre 1980-81 et 1982-83 et ce, simultanément à la croissance de la clientèle à l'enseignement régulier.

Par ailleurs, si la courbe ascendante du personnel suit de façon presque parallèle celle de la clientèle à l'enseignement régulier jusqu'en 1976-77, cette même croissance du personnel entre 1976-77 et 1980-81 suit presque de façon parallèle également l'augmentation de la clientèle entre ces mêmes années. Dans les faits, l'embauche de nouveau personnel au service de l'éducation des adultes connaît effectivement une croissance importante entre ces mêmes années.

TABLEAU IV




Réf: constitué à partir des données des tableaux I - II - III

Bien que les données statistiques que nous avons vues jusqu'à maintenant nous fournissent l'information nécessaire pour constater l'évolution à la fois de la clientèle et du personnel, nous avons cru bon de nous référer à la situation de l'ensemble des cégeps par comparaison avec le Collège de Rosemont. Pour établir ce parallèle de façon significative, nous avons compilé les données relatives à la clientèle de l'enseignement régulier, le taux d'encadrement défini dans un premier temps par le total du personnel cadre et gérant et des professionnels non enseignants et le taux d'encadrement défini à partir uniquement du personnel cadre et gérant. Nous présentons donc,dans la première partie du tableau V, ces données pour l'ensemble des cégeps et les mêmes types de données pour le collège de Rosemont et ce, entre les années 1968-69 et 1982-83. Les taux d'encadrement sont établis en divisant le nombre d'employés (total ou cadres et gérants) par la clientèle à l'enseignement régulier.

TABLEAU V

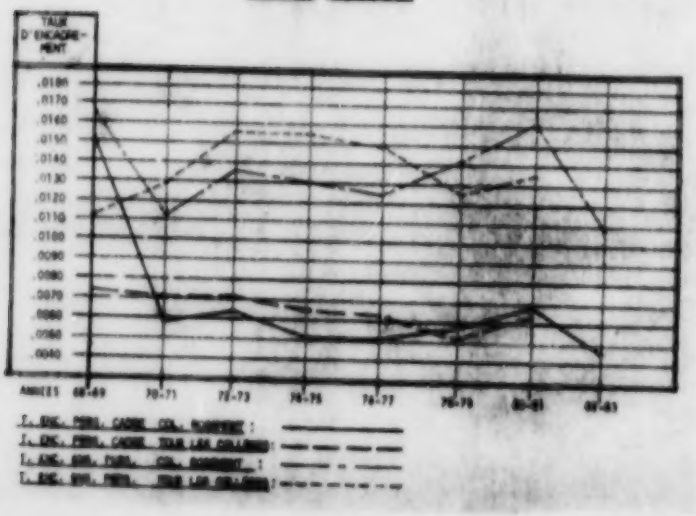
EVOLUTION DU TAUX D'ENCADREMENT

| | L'ENSEMBLE DES CEGEPS | | | | | | COLLEGE ROSEMONT | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ANNEES | CADRES ET GERANTS | P.N.E. | TOTAL | CLIENTELE ENS. REG. | TAUX ENC. | TAUX ENC. PERS. CAD.-GER. | CADRES ET GERANTS | P.N.E. | TOTAL | CLIENT. ENS. REG. | TAUX | TAUX ENC. PERS. CAD.-GER. |
| 1968-69 | 262 | 134 | 396 | 25500 | .0112 | .0076 | 11 | 1 | 12 | 724 | .0165 | .0152 |
| 1970-71 | 402 | 332 | 734 | 56900 | .0129 | .0071 | 10 | 9 | 19 | 1680 | .0112 | .0059 |
| 1972-73 | 514 | 623 | 1137 | 72900 | .0156 | .0071 | 13 | 15 | 28 | 2060 | .0126 | .0063 |
| 1974-75 | 520 | 721 | 1241 | 80400 | .0154 | .0065 | 13 | 20 | 33 | 2548 | .0130 | .0051 |
| 1976-77 | 541 | 745 | 1285 | 86300 | .0149 | .0063 | 14 | 20 | 34 | 2745 | .0124 | .0051 |
| 1978-79 | 626 | 811 | 1317 | 100800 | .0109 | .0052 | 16 | 23 | 39 | 2798 | .0101 | .0058 |
| 1980-81 | 760 | 869 | 1529 | 116080 | .0135 | .0066 | 18 | 24 | 42 | 2612 | .0161 | .0089 |
| 1982-83 | | | | | | | 18 | 20 | 38 | 3236 | .0108 | .0068 |

Réf. : Statistiques de la clientèle du Collège Rosemont de 1968 à 1983.
Statistiques du M.E.Q. sur le personnel d'encadrement dans les collèges 1981-1982.

Le tableau VI met en relief la situation relative aux deux taux d'encadrement cités précédemment et ce, en établissant un parallèle intéressant entre le Collège de Rosemont et l'ensemble des collèges. Cette comparaison nous permet de constater que les taux d'encadrement (les deux pris indépendamment) pour le ollège de Rosemont sont inférieurs à ceux de l'ensemble des collèges entre les années 1970-71 et 1976-77. A partir de 1978-79 jusqu'en 1980-81, le phénomène est inversé pour les deux taux d'encadrement. Bien que nous n'ayons aucune donnée pour l'ensemble des collèges à l'année 1982-83, nous constatons que les taux d'encadrement au Collège de Rosemont subissent une baisse assez significative.

TABLEAU VI



L'ensemble de ces données nous permet de conclure que l'augmentation de la clientèle s'est faite de façon assez constante et régulière depuis la création du Collège de Rosemont jusqu'à l'année 1982-83. D'autre part, nous constatons que si la progression du personnel (professeurs exclus) s'est faite de façon constante et en relation directe avec l'augmentation de la clientèle, ce dernier élément perd de sa signification en 1982-83 compte tenu de l'écart négatif qui y apparaît.

La notion de décroissance s'inscrit vraiment dans un processus de diminution des ressources affectées aux différents services à rendre à la clientèle. Cette diminution des ressources se fait parallèlement à l'augmentation constante de l'ensemble de la clientèle (jeune et adulte) et par conséquent, d'une plus grande demande de services par cette dernière. Nous verrons dans les pages qui suivent comment a évolué cette croissance de services et l'impact qu'elle a sur la structure administrative.

Dans cette optique, l'adéquation des ressources disponibles avec les services ou activités à soutenir doit se réaliser avec le plus de précision possible afin de concentrer l'ensemble des énergies de l'organisation vers le but ultime.

## 4.3 EVOLUTION DES SERVICES A LA CLIENTELE ET DE LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE

### 4.3.1 Services à la clientèle

Rappelons-nous que le Collège de Rosemont a succédé, en 1968, à l'Institut Cardinal Léger qui avait été conçu pour répondre aux besoins d'un couvent de jeunes filles pensionnaires. La nomenclature des locaux s'établissait de la façon suivante:

- dortoirs;
- chambres individuelles;
- salles de récréation,
- réfectoire et locaux connexes;
- chapelle,
- salle de musique.

De l'année 1968-1969 au mois de juin 1971, le collège récupéra graduellement (de 45 à 90%) l'espace nécessaire à la dispensation de son enseignement et de ses services connexes. Entre 1968 et 1974, plusieurs améliorations et transformations de locaux permirent l'ajout de laboratoires de sciences, de laboratoires spécialisés, d'une bibliothèque et d'un service de l'audio-visuel relativement restreint, d'un service d'informatique, des services aux étudiants et une superficie plus importante pour les services administratifs.

Parallèlement à l'augmentation de la clientèle, se faisait le développement des programmes d'enseignement. A titre d'exemple, de 1968 à 1974, les programmes suivants étaient offerts au Collège de Rosemont:

enseignement général:

- sciences de la santé,
- sciences pures et appliquées,
- sciences humaines,
- sciences administratives,
- lettres;

enseignement professionnel:

- techniques de laboratoire médical,
- cyto-technologie,
- techniques d'inhalothérapie,
- techniques administratives,
- techniques informatiques.

Entre 1974 et 1982, se sont ajoutés d'autres programmes de formation professionnelle telles les techniques de secrétariat, les techniques de recherche psychosociale, les techniques d'aménagement, les techniques de thanatologie et dernières nées,les techniques audioprothèses.

Par ailleurs, sur le plan physique, malgré les transformations et aménagements faits à l'Institut Cardinal Léger d'origine, le Collège de Rosemont,avant 1975, fonctionnait toujours sans gymnase, sans piscine, sans auditorium, avec une bibliothèque et un service de l'audiovisuel réduits. Le 29 mai 1975, le Collège de Rosemont recevait l'autorisation de procéder à la construction d'une aile additionnelle permettant,entre autres, de fournir des locaux pour le village et le café étudiant, une coopérative et un carrefour, un vaste auditorium, une piscine, un gymnase triple, des salles de rythmiques et de combats, un service de santé, un laboratoire de

langues des mieux équipés et,enfin, une bibliothèque et un service de l'audio-visuel des plus adéquats. Ces agrandissements permettaient au Collège de Rosemont d'étendre sa superficie de 66 293 mètres carrés en 1968 à 103 824 mètres carrés en 1977.

Aux services d'enseignement et des installations physiques, s'ajoutèrent graduellement des ressources humaines permettant le développement de services péri-pédagogiques tels l'aide pédagogique individuelle, la psycho-orientation, l'information scolaire et professionnelle, des services d'animation socio-culturelle et sportive, des services d'aide financière et de placement. Le développement de ces services ne s'effectuait pas uniquement au niveau de l'enseignement régulier. En effet, l'éducation des adultes entre 1970 et 1983 voyait également ses ressources humaines augmenter de façon importante,et par le fait même, la multiplication des services offerts à sa clientèle.

Cette croissance des services était soutenue par une certaine abondance au chapitre du financement et ce particulièrement entre les années 1970 et 1980. Aussi pouvait-elle permettre aux gestionnaires de l'époque de développer ces différents services au gré de la demande. Ce développement avait une influence non seulement sur le volume des activités de l'organisation, mais également sur la structure administrative.

### 4.3.2 Structure administrative

L'évolution de la structure administrative au Collège de Rosemont est rattachée à deux facteurs principaux:

1. l'évolution de la clientèle et des services offerts,
2. les différents événements rattachés à l'évolution de l'organisation elle-même.

Nous vous présenterons donc cette partie en identifiant les moments les plus importants qui ont transformé la structure administrative au fur et à mesure des années et nous mettrons en relief, avec ces changements, les événements qui nous apparaissent comme un facteur de contingence important rattaché à l'environnement de l'organisation et à son évolution.

Pour les besoins de la cause, nous retiendrons de façon plus spécifique les éléments rattachés aux services directs à la clientèle: enseignement, pédagogie, vie étudiante. Nous présenterons,dans un premier temps, l'organigramme et, dans un deuxième temps, l'événement susceptible de provoquer le changement.

1968-1969, 1970-1971

Organigramme (annexe 1)

- Un directeur des services pédagogiques,
- Un directeur des services pédagogiques adjoint à la recherche, à l'audio-visuel et à l'aide pédagogique individuelle,
- Deux directeurs de secteur dont un responsable de six départements, les sciences humaines et les lettres et l'autre responsable de sept départements, des sciences de la santé, des sciences pures et des mathématiques.

Evénements

- La commission pédagogique refuse le directeur des services pédagogiques de l'époque;
- grève des professeurs suite au congédiement de trois de leurs confrères et d'un délégué syndical;
- désaccord sur la nomination de l'adjoint au personnel enseignant.

1971-1972

Organigramme (annexe I)

- Un directeur des services pédagogiques,
- Un directeur adjoint au personnel enseignant,
- Un directeur adjoint aux programmes et budgets,
- Quatre coordonnateurs responsables des secteurs suivants:
  - aide pédagogique individuelle,
  - bibliothèque et audio-visuel,
  - registrariat pédagogique,
  - services de l'éducation des adultes.

Le département relève à la fois de l'adjoint au personnel enseignant, de l'adjoint aux programmes et budgets et du directeur des services pédagogiques.

Evénement

- Difficultés de fonctionner dans ce type d'organigramme.

1972-1973

Organigramme (annexe I)

- Un directeur des services pédagogiques,
- Quatre adjoints au directeur des services pédagogiques répartis de la façon suivante:
  - adjoint au régime pédagogique,
  - adjoint aux options professionnelles,
  - adjoint à l'administration des budgets et des programmes,
  - adjoint au service de l'éducation des adultes.

Evénements

- Nouvel organigramme, fonctionnement plus adéquat;
- changement de directeur général, nomination par le conseil d'administration de l'ex-président du syndicat des professeurs comme directeur général;
- désaccord de l'équipe des cadres;
- démission d'un certain nombre de cadres dont deux adjoints aux services pédagogiques.

1973-1974

Organigramme (annexe I)

- Aucun changement.

Evénement

- Démission du directeur des services aux étudiants (conséquence des événements de 1972-1973: nomination du nouveau directeur général).

1974-1975

Organigramme (annexe I)

- le directeur des services pédagogiques (D.S.P.) devient directeur des services éducatifs (D.S.E.);

- la commission pédagogique est sous la responsabilité opérationnelle du directeur des services éducatifs;

- l'abolition du poste du directeur des services aux étudiants amène une modification importante au niveau des adjoints au directeur des services éducatifs:
  - ajout d'un adjoint aux services personnels à l'étudiant;

- modifications importantes des fonctions des autres adjoints au niveau pédagogique, à savoir:
  - disparition de l'organigramme des postes suivants: adjoint au régime pédagogique, adjoint aux options professionnelles et adjoint à l'administration des budgets et des programmes;

- nous retrouvons donc les fonctions suivantes:
  - adjoint aux moyens didactiques,
  - adjoint aux ressources,
  - adjoint à l'enseignement régulier et
  - adjoint au service de l'éducation des adultes (le seul non modifié).

Nous constatons que vis-à-vis ces deux derniers adjoints, les quatorze départements se retrouvent dans une structure matricielle.

Un autre élément très important à retenir dans ce nouvel organigramme est la responsabilité du D.S.E. vis-à-vis la gestion du protocole d'entente entre le collège et l'association générale des étudiants du Collège de Rosemont.

Nous constatons que l'année 1974-1975 en est une de mutations importantes pour la structure administrative des services pédagogiques ou éducatifs du Collège de Rosemont.

Evénements

Les différents événements de 1972 à 1974, ajoutée à cela la volonté des étudiants de participer à la gestion de la vie étudiante, amènent le collège à décentraliser une partie des activités vie étudiante et de les confier à l'association générale des étudiants du collège de Rosemont (l'A.G.E.C.R.). Cette idée est soutenue par la direction des services pédagogiques de l'époque et ce, dans le but d'intégrer l'ensemble des services aux étudiants et également favoriser la cogestion

et l'auto-gestion de certaines activités par les étudiants. Cette décentralisation est accompagnée d'un protocole d'entente identifiant les conditions de cette décentralisation. Les activités touchées dans ce protocole sont les activités étudiantes et l'animation socio-culturelle. Cette structure restera en place jusqu'en 1977-1978.

1977-1978

Organigramme (annexe I)

Le protocole d'entente avec l'A.G.E.C.R. prend fin à la session de l'hiver 1977. Un poste de coordonnateur des services aux étudiants est créé et bien qu'en vertu de l'organigramme de 1977-1978, ce poste relève du directeur des services éducatifs, dans la réalité, le coordonnateur des services aux étudiants relève du directeur général.

Le poste d'adjoint aux ressources n'apparaît plus en 1977-1978 et l'adjoint aux moyens didactiques devient adjoint à la recherche et aux moyens didactiques.

Par ailleurs, les services éducatifs redeviennent ce qu'ils étaient avant, à savoir les services pédagogiques, mais l'organigramme identifie toujours un directeur des services éducatifs.

Il est intéressant de noter que l'organigramme de 1977-1978 se modifie dans sa présentation et devient plus linéaire et plus complet puisqu'y apparaissent les différents professionnels et gérants rattachés aux services opérationnels ou aux services fonctionnels. Dans cet ordre d'idées, nous pouvons faire un rapprochement intéressant

entre cet organigramme et la notion de poste opérationnel et de poste fonctionnel que nous avons vue au chapitre du cadre conceptuel.

Fait à noter, la structure matricielle rattachant les départements à la fois à l'adjoint à l'enseignement régulier et à l'adjoint à l'enseignement aux adultes n'existe plus en 1977-1978 puisque les départements relèvent uniquement de l'adjoint à l'enseignement régulier. A ce chapitre, notons qu'entre 1974-1975 et 1977-1978, quatre nouveaux départements se sont ajoutés à la structure administrative.

En dehors des services pédagogiques, un changement important s'effectue au niveau de la fonction personnel et secrétariat général puisque ces deux divisions se retrouvent sous un même chapeau et une même direction. Ce changement génère la création d'un poste d'agent de gestion du personnel responsable du secteur services au personnel.

Création d'un comité consultatif au directeur général.

Evénements

Aucun événement particulier n'est à souligner à ce moment, si ce n'est une volonté apparente de la direction générale du collège d'établir un contrôle plus systématique, particulièrement au chapitre des activités étudiantes et de l'animation socio-culturelle.

1979-1980

Organigramme (annexe I)

La situation de faits qui existait en 1977-1978 vis-à-vis la responsabilité de coordination du secteur vie étudiante s'est traduite dans l'organigramme de 1979-1980 puisque nous retrouvons ce secteur sous la responsabilité du directeur général.

Par ailleurs, un nouveau poste de coordonnateur des services à la collectivité est créé sous la responsabilité de celui qui est redevenu le directeur des services pédagogiques.

Evénements

L'augmentation de l'intervention éducative tant auprès des adultes que dans le milieu, ajoutée à l'orientation prise par le collège, amène ce dernier à créer un poste de coordonnateur des services à la collectivité visant le développement de l'intervention dans le milieu. Cette orientation va de pair avec l'évolution de la clientèle à l'éducation des adultes à cette époque (voir tableau II, page 75).

1980-1981

Organigramme (annexe I)

- Aucun changement au niveau des services pédagogiques.

- Modification du poste d'agent de gestion du personnel

en poste de coordonnateur du service du personnel.

- Ajout de deux départements: regroupement de géographie et histoire et création du département de sciences sociales, une nouvelle technique: thanatologie.

Evénements

Aucun événement particulier à ce moment, si ce n'est la volonté de la direction générale d'assurer une meilleure coordination des services au personnel.

1981-1982

Organigramme (annexe 1)

Aucun changement n'est apporté à la structure administrative des services pédagogiques, mais il importe de souligner l'abolition de deux postes de professionnels à l'enseignement aux adultes et également de deux postes de professionnels aux services à la collectivité.

Par ailleurs, au niveau du service de l'équipement, nous constatons l'abolition d'un poste d'agent d'administration.

Evénements

C'est en 1981-1982 que l'impact des coupures budgétaires tant à l'enseignement régulier qu'à l'éducation des adultes s'est fait sentir. C'est ce qui explique les coupures de personnel professionnel à

l'enseignement des adultes et aux services à la collectivité et également celle de l'agent d'administration au service de l'équipement. Il faut ajouter à ces coupures d'autres abolitions de postes au niveau du personnel de soutien, particulièrement aux services pédagogiques dans ses différentes divisions ainsi qu'au service de l'équipement.

1982-1983

Organigramme (annexe I)

L'année 1982-1983 modifie de façon importante les services pédagogiques au chapitre de l'organigramme. En effet, le poste d'adjoint à la recherche et aux moyens didactiques est aboli de sorte que les spécialistes en moyens et techniques d'enseignement rattachés à la bibliothèque passent sous la responsabilité de l'adjoint à l'enseignement régulier. De plus, le conseiller pédagogique en recherche-expérimentation relève directement du directeur des services pédagogiques. Le poste de spécialiste en moyens et techniques d'enseignement à l'audio-visuel est transformé en poste d'animateur des activités étudiantes et relève de l'adjoint aux services personnels à l'étudiant.

Une autre abolition de poste a une incidence sur les services pédagogiques, à savoir l'abolition du poste de coordonnateur à la vie étudiante qui ajoute à l'adjoint aux services personnels à l'étudiant la responsabilité des affaires étudiantes (prêts et bourses, caisse de dépannage et logement).

Le poste d'agent d'administration au service de l'équipement est modifié en poste de contremaître d'entretien.

Evénements

Les coupures budgétaires initiées en 1980-1981 s'intensifient davantage en 1981-1982 et les prévisions pour 1982-1983 ne sont guère plus optimistes. S'ajoute aux abolitions des postes de cadres cités précédemment et aux mutations des postes de professionnels, l'abolition d'autres postes au niveau du personnel de soutien (voir tableaux III et VI, pages 72 et 75).

4.3.3 Conclusions

Ce retour sur le passé nous permet de constater que l'évolution de la structure administrative au Collège de Rosemont a été très influencée par les différents événements qui ont fait partie de l'environnement de l'organisation. Nous pouvons qualifier les trois et quatre premières années comme étant des années de stabilisation et d'adaptation de l'organisation. De 1972 à 1975, il y a mutation importante de la structure administrative de l'organisation. Les années 1975 à 1978 constituent des années de croissance et de développement sinificatifs au sein de l'organisation. Les années 1978 à 1980 viennent consolider cette croissance de la clientèle et du développement des différents services. De 1980 à 1983, l'organisation fait face à la crise de la décroissance et, par conséquent, à une nouvelle instabilité.

Nous verrons dans la partie qui suit comment se traduit cette instabilité vis-à-vis les différentes fonctions administratives et pédagogiques.

## 4.4 IMPACT DE LA DECROISSANCE BUDGETAIRE SUR LES SERVICES PEDAGOGIQUES

La diminution importante des ressources financières au Collège de Rosemont en 1981-1982 a amené des chambardements importants d'une part, au chapitre de l'encadrement des activités des services pédagogiques et des services aux étudiants,et d'autre part, dans la nature même des services rendus à la clientèle. Nous verrons dans les pages qui suivent de quelle façon l'encadrement de ces activités s'est modifié et quelles sont les activités qui, elles aussi, ont subi des changements importants. Regardons d'abord l'impact des coupures budgétaires sur l'encadrement des activités au Collège de Rosemont.

### 4.4.1 Impact sur l'encadrement

Comme nous l'avons vu précédemment au chapitre de l'organigramme, deux postes cadres ont été coupés en juin 1982,touchant ainsi les activités reliées de façon directe ou indirecte aux services à la clientèle. L'un de ces deux postes relevait de la direction des services pédagogiques et assurait l'encadrement à la recherche et aux moyens didactiques. L'autre poste était rattaché à la direction générale et assurait l'encadrement des activités rattachées à la vie et aux affaires étudiantes. La disparition de ces deux postes ne signifia pas toutefois la disparition des activités dont ils étaient responsables. Examinons à l'aide des tableaux qui suivent de quelle façon se répartissaient les dossiers avant l'abolition des deux postes précités (tableau VII, page 92) et la nouvelle répartition après cette abolition de postes (tableau VIII, page 93).

TABLEAU VII GRILLE DE REPARTITION DES DOSSIERS AVANT L'ABOLITION DES POSTES CADRES

| DOSSIERS RELIES AUX SERVICES AUX USAGERS / CADRES PORTEURS DES DOSSIERS (SECTEURS ADM. VISES) / CADRES RESPONSABLES AUPRES DU C.A. (SERV. ADM. VISES) | ORGANISATION DE L'ENSEIGNEMENT REG. | GESTION DES PLANS DE COURS | GESTION OPERATIONNELLE DES DEPARTEMENTS | REPARTITION DES CHARGES D'ENSEIGNEMENT | PERFECTIONNEMENT DES PROFESSEURS | ANIMATION PEDAGOGIQUE | RECHERCHE, INNOVATION ET PRODUCTION | BIBLIOTHEQUE ET AUDIO-VIDEOTHEQUE | AUDIO-VISUEL | FORMATION PROFESSIONNELLE (ENS. REGULIER) | STAGES PROFESSIONNELS (ENSEIGNEMENT REGULIER) | SPORT ETUDIANT | ACTIVITE PHYSIQUE COMMUNAUTAIRE | GESTION DES CLIENTELES | REGISTRARIAT ET HORAIRES | AIDE PEDAGOGIQUE INDIVIDUELLE | PSYCHOLOGIE | ORIENTATION | INFORMATION SCOLAIRE ET PROFESSIONNELLE | ANIMATION ETUDIANTE | AFFAIRES ETUDIANTES | PLACEMENT DES ETUDIANTS | SERVICE DE SANTE | GESTION DE L'ENSEIGNEMENT AUX ADULTES | SERVICES AUX USAGERS ADULTES | DEVELOPPEMENT PEDAGOGIQUE SECTEUR ADULTES | SERVICES TECHNIQUES A LA COLLECTIVITE | CADRE | PROFESSIONNEL | COORD. DE DEPARTEMENT | SOUTIEN TECHNIQUE | SOUTIEN ADMINISTRATIF |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DIRECTEUR GENERAL (D.G.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | C.R. | C.R. | | | | | | | 6 | - | - | - | 1 |
| COORDONNATRICE A LA VIE ETUDIANTE (COOR. V.E.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | C.P. | C.P. | | | | | | | - | 1 | - | 1 | 1 |
| DIRECTEUR DES SERVICES PEDAGOGIQUES (D.S.P.) | C.R. | C.R. C.P. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | | | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | 5 | - | - | - | 1 |
| ADJOINT A LA RECHERCHE ET MOYENS DIDACT. (ADJ. D.S.P.) | | | | | C.P. | C.P. | C.P. | C.P. | C.P.(5) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | - | 4 | - | 21 | 3.5 |
| ADJOINT AUX SERVICES PERSONNELS AUX ETUD. (ADJ. D.S.P.) | | | | | | | | | | | | | | C.P. | C.P. | C.P. | C.P. | C.P. | C.P. | | | C.P. | C.P. | (8) | | | | - | 30 | - | - | 2.5 |
| ADJOINT A L'ENSEIGNEMENT REGULIER (ADJ. D.S.P.) | C.P. | | C.P. | C.P. | | | | | | C.P. | C.P. | C.P. | C.P.(7) | | | | | | | | | | | | | | | - | 3 | 30 | 14 | 5 |
| ADJOINTE A L'ENSEIGNEMENT AUX ADULTES (ADJ. D.S.P.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | C.P. | C.P. | C.P. | | - | 3 | 35 (1) | 2.5 | 6.5 |
| COORDONNATEUR DU SERVICE A LA COLLECTIVITE (COOR. S.C.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | P. | C.P. | | C.P. | - | 5 | - | .5 | .5 |

LISTE DES DOSSIERS (Regroupant l'ensemble des activités des services visés)

C.R. = CADRE RESPONSABLE.
C.P. = PORTEUR (COORDONNATEUR) DU DOSSIER.
* = CETTE SECTION IDENTIFIE LE NOMBRE D'EMPLOYES PAR CATEGORIE D'EMPLOI SOUS LA REPONSABILITE DIRECTE DU CADRE VISE.
(1) IL S'AGIT DE RESPONSABLES DEPARTEMENTAUX AUPRES DU SERVICE DE L'EDUCATION DES ADULTES.

TABLEAU VIII

GRILLE DE REPARTITION DES DOSSIERS APRES L'ABOLITION DES POSTES CADRES

| DOSSIERS RELIES AUX SERVICES AUX USAGERS / CADRES PORTEURS DES DOSSIERS (UNITES ADM. VISEES) / CADRES RESPONSABLES AUPRES DU C.A. | LISTE DES DOSSIERS (Regroupant l'ensemble des activités des services visés) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | CATEGORIES D'EMPLOI | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ORGANISATION DE L'ENSEIGNEMENT REG. | GESTION DES PLANS DE COURS | GESTION OPERATIONNELLE DES DEPARTEMENTS | REPARTITION DES CHARGES D'ENSEIGNEMENT | PERFECTIONNEMENT DES PROFESSEURS | ANIMATION PEDAGOGIQUE | RECHERCHE, INNOVATION ET PRODUCTION | BIBLIOTHEQUE ET AUDIO-VISUEL | VIDEOTHEQUE | AUDIO-VISUEL | FORMATION PROFESSIONNELLE | STAGES PROFESSIONNELS | SPORT ETUDIANT | ACTIVITE PHYSIQUE COMMUNAUTAIRE | GESTION DES CLIENTELES | REGISTRARIAT ET HORAIRES | AIDE PEDAGOGIQUE INDIVIDUELLE | PSYCHOLOGIE | ORIENTATION | INFORMATION SCOLAIRE ET PROFESSIONNELLE | ANIMATION ETUDIANTE | AFFAIRES ETUDIANTES | PLACEMENT DES ETUDIANTS | SERVICE DE SANTE | GESTION DE L'ENSEIGNEMENT AUX ADULTES | SERVICES AUX USAGERS ADULTES | DEVELOPPEMENT PEDAGOGIQUE SECTEUR ADULTES | SERVICES TECHNIQUES A LA COLLECTIVITE | CADRE | PROFESSIONNEL | COORD. DE DEPARTEMENT | SOUTIEN TECHNIQUE | SOUTIEN ADMINISTRATIF |
| DIRECTEUR DES SERVICES PEDAGOGIQUES (D.S.P.) | C.R. | C.P. C.R. | C.R. | C.P. | C.P. C.R. | C.P. C.R. | C.P. C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | C.R. | 4 | 1 | - | - | 1 |
| ADJOINT AUX SERVICES PERSONNELS AUX ETUD. (ADJ. D.S.P.) | | | | | | | | | | | | | | | C.P. | C.P. | C.P. | C.P. | C.P. | C.P. | C.P. | C.P. | C.P. | C.P. | | | | | | | | 2 | | | 1 |
| ADJOINT A L'ENSEIGNEMENT REGULIER (ADJ. D.S.P.) | C.P. | | C.P. | C.P. | | | | C.P. | C.P. | C.P. | C.P. | C.P. | C.P. | C.P. | | | | | | | | | | | | | | | | - | 5 | 1 | 0.5 | 1 |
| ADJOINT A L'ENSEIGNEMENT AUX ADULTES (ADJ. D.S.P.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | C.P. | C.P. | C.P. | | | - | 1 | 1.5 (1) | 1.5 | 1.5 |
| COORDONNATEUR S.C. (COORD. SERV. COLL.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | C.P. | C.P. | | C.P. | - | 1 | - | .5 | .5 |

C.R. CADRE RESPONSABLE.
C.P. • PORTEUR (COORDONNATEUR) DU DOSSIER.
• CETTE SECTION IDENTIFIE LE NOMBRE D'EMPLOYES PAR CATEGORIE D'EMPLOI SOUS LA RESPONSABILITE DIRECTE DU CADRE VISE.
(1) IL S'AGIT DE RESPONSABLES DEPARTEMENTAUX AUPRES DU SERVICE DE L'EDUCATION DES ADULTES.

Le tableau VII nous permet de constater dans un premier temps que la coordination à la vie étudiante relève de la direction générale. Bien que cette unité administrative apparaisse relativement restreinte tant sur le plan de la taille de l'unité que sur le nombre de dossiers relevant de la coordonnatrice, il n'en demeure pas moins que ce secteur constitue une préoccupation importante dans le collège.

Aux services pédagogiques, nous constatons que la taille des unités reliées à l'enseignement régulier sont relativement comparables. En effet, l'adjoint à la recherche et aux moyens didactiques est responsable de la coordination de 20.5 employés. L'adjoint aux services personnels aux étudiants est responsable de 18.5 employés. Bien que ce nombre soit légèrement plus faible que le précédent, il est important de souligner que ce dernier a la responsabilité de coordonner 10 professionnels non enseignants, soit plus du double des deux autres divisions de l'enseignement régulier. L'adjoint à l'enseignement régulier est responsable de la coordination de 22.6 employés si nous excluons les coordonnateurs de département. Toutefois, même si nous excluons cette catégorie d'employés, il n'en demeure pas moins que bien qu'ayant beaucoup d'autonomie de fonctionnement, ces entités administratives (les départements) se réfèrent de façon importante aux services pédagogiques et ce, particulièrement pour des raisons administratives.

L'enseignement aux adultes est une unité dont la

taille apparaît relativement réduite si nous la comparons aux autres divisions des services pédagogiques. Cette remarque s'applique davantage pour le secteur des services à la collectivité. Il importe toutefois de bien situer le rôle du service de l'éducation des adultes et des services à la collectivité dans le collège afin de rendre comparables ces deux unités administratives. Celles-ci, particulièrement le service de l'éducation des adultes, ont la responsabilité, sur une échelle plus réduite, de fournir près de la moitié des services aux usagers que nous retrouvons dans la liste des dossiers de l'enseignement régulier tels:

- l'organisation de l'enseignement (à l'éducation des adultes),
- la gestion des plans de cours,
- la répartition des charges d'enseignement,
- l'animation pédagogique,
- la recherche, l'innovation et la production,
- la formation professionnelle (enseignement aux adultes),
- les stages professionnels (enseignement aux adultes),
- la gestion des clientèles,
- le registrariat et les horaires,
- l'aide pédagogique individuelle,
- l'information scolaire et professionnelle.

Soulignons que l'ensemble de ces dossiers se retrouve dans la liste des dossiers à l'éducation des adultes que nous avons identifiés comme étant:

- la gestion de l'enseignement aux adultes,

- les services aux usagers adultes,
- le développement pédagogique (secteur adultes),
- les services techniques à la collectivité.

Si nous étudions le tableau VIII (page 93 ), nous constatons d'une part que les dossiers rattachés à la vie étudiante sont revenus sous la responsabilité première du directeur des services pédagogiques et sous la coordination de l'adjoint au directeur des services pédagogiques à la division des services personnels aux étudiants. D'autre part, tous les services rattachés à la bibliothèque et à l'audio-visuel reviennent sous la coordination de l'adjoint à la division de l'enseignement régulier. Première constatation, l'abolition du poste d'adjoint à la recherche et aux moyens didactiques et celui de coordonnatrice à la vie étudiante augmente de façon importante le nombre de dossiers sous la coordination des deux adjoints au secteur régulier.

Si nous regardons maintenant la taille de ces mêmes unités administratives, nous nous rendons compte que les surfaces de contrôle des unités administratives visées ont augmenté l'une de façon relativement importante, soit 16%, tandis que l'autre voit ses effectifs augmenter de plus de 55%.

Notons que cette réorganisation administrative n'a pas touché l'adjointe à l'enseignement aux adultes ni le coordonnateur aux services à la collectivité. Ces derniers ayant une entière autonomie vis-à-vis le collège sur le plan budgétaire, il appert que toute coupure à l'enseignement régulier ne peut affecter de façon significative l'enseignement aux adultes.

L'inverse est également vrai.

En somme, les secteurs les plus touchés par les coupures de postes cadres sont la vie étudiante qui relève de la direction générale et le secteur recherches et moyens didactiques relevant de la direction des services pédagogiques. Il importe de souligner que si les postes cadres ont été coupés, les services, quant à eux, demeurent. Bien que le secteur recherche et moyens didactiques soit amputé de quelques activités, les activités du secteur vie étudiante ne sont pas touchées. L'élément nouveau dans ce dernier dossier est que l'ensemble du secteur passe sous la responsabilité de la direction des services pédagogiques. De plus, l'ensemble de ces activités est partagé au chapitre de la coordination entre l'adjoint aux services personnels aux étudiants et l'adjoint à l'enseignement régulier.

4.4.2 Impact sur les activités

Regardons maintenant les effets qu'ont eus les coupures budgétaires sur les activités. Comme nous l'avons vu précédemment, les coupures de postes cadres ont modifié de façon importante la coordination de l'ensemble des activités relevant de ces deux secteurs.

Mis à part les postes cadres, les coupures ont touché de façon plus particulière le sous-secteur des moyens didactiques: l'abolition du poste de spécialiste aux moyens et techniques d'enseignement (S.M.T.E.) a fait disparaître toutes les activités relatives à la production audio-visuelle. Ces activités touchaient de façon spécifique la production étudiante et la production pédagogique. Notons également qu'en plus de la coupure du poste de S.M.T.E. à

l'audio-visuel, le nombre de techniciens affectés à ce dossier est passé de 5 à 3.

Il importe de souligner que le professionnel dont le poste a été aboli (S.M.T.E.) a été muté à la vie étudiante à titre d'animateur à la vie étudiante. Le professionnel responsable de l'animation étudiante à ce moment a lui-même été muté au poste de conseiller en affaires étudiantes, venant ainsi remplacer la coordonnatrice à la vie étudiante (poste coupé) pour une partie de ses tâches et le technicien en administration responsable des prêts et bourses.

Si les secteurs bibliothèque et soutien à l'enseignement ont été respectivement coupés de 0.5 et 1.5 postes de soutien technique, l'ensemble des activités reliées à ces poste est demeuré. En conséquence, les activités touchées par ces coupures de postes ont été redistribuées à d'autres personnels en place dans chacun des secteurs visés.

Si nous résumons la situation, seul le dossier audio-visuel a subi l'ablation d'une de ses activités, à savoir la "production". Tous les autres secteurs sont demeurés intacts au plan de la quantité des services offerts. Il est difficile de mesurer si la diminution du personnel a eu un impact important sur la qualité des services. Une chose est certaine, c'est que si le nombre d'activités demeure, le personnel affecté à ces mêmes activités est à certains endroits considérablement diminué. Un autre effet à souligner est la diminution de l'encadrement sur l'ensemble des activités des services pédagogiques. Le fait de passer de quatre à deux cadres au plan de la coordination a amené une augmentation considérable de la taille des unités restantes.

## 5.0 DESCRIPTION ET EVALUATION DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Ce deuxième volet de l'analyse de la situation se subdivise en deux parties principales, à savoir:

1. les fonctions administratives au Collège de Rosemont,

2. les activités fonctionnelles et opérationnelles des services pédagogiques.

Le premier élément sera constitué principalement des fonctions dites logistiques d'une part et des fonctions dites opérationnelles d'autre part.

Nous entendons par fonction logistique, le support fonctionnel (staff) dont le rôle est d'accomplir pour le centre opérationnel des activités de services liées de façon indirecte à la mission et aux objectifs de l'organisation. Nous retrouvons, dans ces fonctions logistiques, les services de l'équipement, du personnel, des finances et de l'informatique.

Les fonctions opérationnelles (line) s'appliquent aux différentes fonctions administratives dont la responsabilité est de rendre opérationnel l'ensemble des activités directes ou indirectes visant à produire et à diffuser l'ensemble des services du collège. Appelé centre opérationnel, c'est l'endroit où se réalisent la mission et les objectifs principaux de l'organisation.

Il importe toutefois de souligner qu'à l'intérieur de ce centre opérationnel, les fonctions administratives

existantes peuvent tantôt être de niveau fonctionnel, c'est-à-dire reliées de façon directe à la production du service et tantôt de niveau opérationnel, en ce sens qu'elles sont liées de façon directe à la production dudit service. Nous soulignons cette distinction car elle nous servira de toile de fond à l'analyse des activités des services pédagogiques. Le centre opérationnel au Collège de Rosemont est donc constitué principalement des services pédagogiques et des services aux étudiants.

Bien que les fonctions services pédagogiques et services aux étudiants se subdivisent en unités administratives spécifiques, nous nous concentrerons davantage sur le rôle global du centre opérationnel dans l'organisation.

Notons également que toute la partie du sommet hiérarchique de l'organisation, à savoir le conseil d'administration, le comité exécutif et la direction générale, sera exclue de cette démarche descriptive.

## 5.1 FONCTIONS ADMINISTRATIVES AU COLLEGE DE ROSEMONT

### 5.1.1 Fonctions logistiques

#### 5.1.1.1 Services de l'équipement

Le rôle principal des services de l'équipement peut se résumer à quatre fonctions globales:

- assurer la qualité physique des lieux de travail en fournissant les services de la régie d'immeubles dont:
  - l'entretien ménager et le déménagement,
  - la sécurité,

. le chauffage et la climatisation,
. le courrier, le téléphone, l'imprimerie,
. l'approvisionnement,
. le stationnement,
. la cafétéria;

- fournir les services de modification et de transformation de locaux compte tenu des besoins pédagogiques et éducatifs;

- assurer à la communauté collégiale et à l'état, le maintien en bon état de ses propriétés (meubles, appareillage-outillage, immeubles, etc);

- agir à titre de conseiller expert dans les décisions stratégiques du collège.

Au chapitre de l'encadrement, les services de l'équipement sont composés d'un directeur, d'un coordonnateur responsable de la régie des immeubles, d'un régisseur de l'approvisionnement, d'un contremaître d'entretien spécialisé et d'un agent d'administration.

5.1.1.2 Service du personnel

Le rôle du service du personnel peut se subdiviser en sept grandes fonctions principales, à savoir:

- assurer la dotation en personnel et le

développement des ressources humaines de qualité;

- contribuer à la rationalisation de l'utilisation des ressources humaines;

- s'assurer du maintien des conditions de travail satisfaisantes et d'un climat de travail propice;

- appuyer les gestionnaires du collège dans la direction de leur personnel;

- voir à l'interprétation correcte et à l'application des conventions collectives et du règlement régissant les conditions d'emploi des cadres et gérants;

- maintenir une gestion du personnel unifiée dans une structure administrative décentralisée;

- agir à titre de conseiller expert dans les décisions stratégiques du collège.

Au chapitre de l'encadrement, le service du personnel est constitué du directeur et d'un coordonnateur à la gestion du personnel.

5.1.1.3 Service des finances

Le rôle du service des finances peut se subdiviser en sept grandes fonctions principales, à

savoir:

- voir à l'élaboration du budget en étroite collaboration avec les différents responsables des services;

- fournir les conseils nécessaires sur le matériel et les équipements à utiliser et proposer les solutions les plus économiques;

- faire l'analyse des dépenses des années précédentes et établir des corrélations aux fins de comparaison et de planification;

- aider les services pédagogiques dans l'analyse des besoins et dans la préparation de demandes budgétaires additionnelles et négocier ces demandes avec la D.G.E.C.;

- assurer le contrôle des dépenses de l'ensemble des services du collège tels le contrôle budgétaire, l'analyse des achats et l'analyse coûts/bénéfices;

- assurer la planification à moyen et à long termes des éléments budgétaires suivants:
  - . utilisation des surplus,
  - . plan d'effectifs en personnel,
  - . impact de la variation de la clientèle sur le budget;

- agir à titre de conseiller expert dans les décisions stratégiques du collège.

Au chapitre de l'encadrement, le service des finances est constitué du directeur des finances qui agit à titre de contrôleur pour le collège.

5.1.1.4 Service de l'informatique

Le rôle du service de l'informatique peut se subdiviser en sept grandes fonctions principales, à savoir:

- fournir les outils de travail nécessaires pour supporter le traitement des informations sous la forme de système ordiné répondant aux besoins spécifiques de chaque unité administrative;

- assurer l'intégrité et la sécurité des données inscrites par l'usager dans son système;

- veiller à ce que les données soient disponibles en tout temps pour consultation, utilisation ou traitement;

- apporter un support en terme d'aide d'utilisation des systèmes, fournir des renseignements sur la méthode de gestion des fichiers;

- aider à déterminer les besoins particuliers et participer aux études de faisabilité reliées aux systèmes existants ou à des nouvelles demandes qui lui sont faites;

- dans le cadre de la décentralisation de l'entrée des données, conseiller les différents services dans la dynamique production-services à l'usager;

- agir à titre de conseiller expert dans les décisions stratégiques du collège.

Au chapitre de l'encadrement, le service de l'informatique est constitué du coordonnateur de l'informatique.

5.1.2 Fonctions opérationnelles

5.1.2.1 Services pédagogiques et aux étudiants

Dans une bonne majorité de collèges, les services pédagogiques sont habituellement une division administrative distincte des services aux étudiants. Au Collège de Rosemont, les services pédagogiques et les services aux étudiants sont une même et seule unité administrative. Nous allons tenter de regrouper de façon globale les fonctions les plus importantes de cette unité administrative. Nous avons souligné précédemment le fait que cette unité administrative constituait le centre opérationnel de l'organisation. Voyons quelles sont ses principales fonctions:

- assurer l'application du régime pédagogique des collèges;

- assurer la conduite des études de pertinence et d'évaluation des cours et des programmes;

- assurer la réalisation des opérations relatives à l'établissement des besoins d'enseignement tels les prévisions de clientèle et leur reflux, la programmation des cours, l'organisation des stages et des laboratoires, la détermination des postes d'enseignement et la distribution des charges entre les départements, la matière première, le matériel didactique et les équipements;

- assurer la réalisation des opérations relatives à la fonction enseignement, tels le déroulement des cours, la supervision des activités de laboratoires et d'ateliers, l'organisation des ressources didactiques;

- assurer la réalisation d'opérations de développement tels le perfectionnement des profs, le soutien à la recherche fondamentale et technologique, le développement de programmes;

- assurer, avec la collaboration des autres services, la gestion de l'ensemble des ressources humaines, physiques, matérielles et financières;

- coordonner l'ensemble des activités péripédagogiques et assurer auprès des usagers la diffusion des services suivants:

. registrariat,
. aide pédagogique individuelle,
. psycho-orientation,
. information scolaire et professionnelle;

- coordonner les activités des services aux étudiants et assurer auprès des usagers la diffusion des services suivants:

. l'animation socio-culturelle,
. les affaires étudiantes,
. le sport étudiant,
. les activités sportives communautaires;

- coordonner les activités des services de l'éducation des adultes et à la collectivité et assurer la diffusion des services suivants:

. les activités d'enseignement,
. les activités péri-pédagogiques,
. les services techniques;

- représenter l'administration du collège à la commission pédagogique;

- aviser la direction générale, le comité exécutif et le conseil d'administration sur la planification, l'organisation et le développement des services pédagogiques et aux étudiants;

- représenter le collège dans les différents comités ou groupes externes reliés aux affaires pédagogiques ou aux affaires étudiantes.

- remplacer la direction générale en cas d'absence ou d'incapacité d'agir.

Au chapitre de l'encadrement, la direction des services pédagogiques et des services aux étudiants est constituée du directeur des services pédagogiques, d'un adjoint à l'enseignement régulier, d'un adjoint aux services personnels à l'étudiant, d'un adjoint à l'enseignement aux adultes et d'un adjoint aux services à la collectivité.

## 5.2 ANALYSE DES ACTIVITES DES SERVICES PEDAGOGIQUES ET DES SERVICES AUX ETUDIANTS

L'analyse des activités des services pédagogiques et des services aux étudiants constitue la pierre angulaire de notre intervention. L'analyse des activités reliées directement aux services à la clientèle nous permettra de dégager, à partir de certains paramètres, des hypothèses de configuration administrative différentes.

Pour nous permettre de mieux situer chacune des activités dans son environnement, nous identifierons, dans un premier temps, les différents secteurs touchés par l'ensemble des activités à analyser et, dans un deuxième temps, à l'aide d'une grille d'analyse, mettrons en liste ces activités et en dégagerons les principales caractéristiques.

### 5.2.1 Les divisions administratives des services pédagogiques

Comme nous l'avons vu précédemment, les services pédagogiques se définissent comme étant le centre opérationnel de l'organisation que nous étudions présentement. C'est donc par le biais de cette division administrative que passent tous les services directs aux usagers. Lorsqu'on parle de services directs aux usagers, on identifie d'abord tous les services reliés à l'enseignement régulier, c'est-à-dire ceux nécessaires à l'organisation de l'enseignement et à son suivi et également tous les services gravitant autour de cette dimension. Ensuite, s'ajoutent à ces services d'enseignement, les services aux étudiants, qu'ils soient de nature personnelle ou collective. En plus de l'enseignement régulier, il y a également l'enseignement aux adultes. Ce secteur d'intervention est composé de deux services, à savoir le service de l'éducation des adultes et les services à la collectivité. Ces deux services offrent à la population adulte une gamme d'activités de formation tantôt semblables et tantôt différentes de celles de l'enseignement régulier. Même si l'enseignement régulier et l'enseignement aux adultes touchent deux clientèles spécifiques, l'ensemble des activités qui s'y déroulent sont sous la responsabilité de la direction des services pédagogiques.

Regardons maintenant comment se regroupent ces activités au niveau de l'encadrement administratif. Si nous jetons un coup d'oeil sur l'organigramme du 1er janvier 1983 (voir annexe I), nous constatons que le directeur des services pédagogiques est responsable de quatre unités administratives. Le premier secteur identifié est

"l'enseignement régulier". De façon globale, ce secteur regroupe les activités suivantes: l'organisation de l'enseignement, la gestion administrative des départements d'enseignement, la coordination des services de bibliothèque, d'audio-vidéothèque et d'audio-visuel, la coordination des activités étudiantes sportives et, enfin, le développement de l'enseignement professionnel.

Le deuxième secteur que nous analysons est appelé "les services personnels à l'étudiant". Le nombre de ses activités est probablement le plus important. Nous retrouvons dans ce secteur les grandes activités suivantes: le registrariat et l'horaire, l'aide pédagogique individuelle, les services de psychologie et d'orientation, d'information scolaire et profesionnelle, de placement étudiant, d'animation socio-culturelle et ceux des affaires étudiantes.

Le troisième et le quatrième secteurs d'intervention sont constitués respectivement de l'enseignement aux adultes et des services à la collectivité. Bien que ces deux secteurs apparaissent au niveau de l'organigramme comme étant deux unités administratives distinctes, le service à la collectivité fait partie intégrante de l'enseignement aux adultes. Même si nous avons dissocié au niveau de la grille d'analyse ces deux secteurs d'intervention, ils fonctionnent de façon très dépendante l'un par rapport à l'autre tant sur le plan des ressources humaines que des ressources financières. Il importe également de souligner que ces deux secteurs d'intervention rejoignent les mêmes types d'usagers.

Un dernier regard sur l'organigramme nous permet de constater que le directeur des services pédagogiques est

également responsable, au chapitre de la coordination, du conseiller pédagogique affecté à la recherche et à l'expérimentation. Pour situer un peu cette activité, notons que la recherche et l'expérimentation touchent de façon plus spécifique les vingt départements d'enseignement. Il s'agit en fait d'assurer l'animation et le développement pédagogique auprès des quelque deux cents professeurs du Collège de Rosemont.

### 5.2.2 Caractéristiques des activités

Afin de mieux circonscrire les caractéristiques administratives des différentes activités des services pédagogiques et des services aux étudiants, nous utiliserons une grille d'analyse permettant de lister les activités de chaque unité administrative et les ressources affectées à chacune des activités.

Cette grille d'analyse nous permet de vérifier le degré d'affinité des activités entre elles, soit au niveau de leur contenu ou encore au niveau du processus de réalisation de l'activité elle-même. Elle permet également d'identifier si l'activité est reliée de façon directe à la production d'un service ou si elle se définit comme élément support à la réalisation d'une activité de production d'un service. Finalement, la grille d'analyse nous permettra de dégager les principales caractéristiques de coordination de chacune des activités mentionnées.

Evidemment, cette grille d'analyse ne retient pas toutes les dimensions des activités, mais elle en permet des comparaisons, associations ou des dissociations et, le plus important, la définition des bases de regroupement

qui permettront l'identification des premiers paramètres de conception de la structure administrative.

Vous retrouverez à l'annexe II ladite grille d'analyse et la liste complète des activités des services pédagogiques et des services aux étudiants. Mise à part la liste même des activités, nous retrouvons dans cette grille d'analyse les paramètres suivants:

1. le rattachement de l'activité à une unité administrative;

2. la nature même de l'activité regroupée sur une base fonctionnelle ou opérationnelle (voir annexe II, définitions);

3. le temps consacré par le gestionnaire à la coordination de l'activité;

4. l'existence d'inter-dépendances entre les activités, ces inter-dépendances pouvant être de contenu ou de processus (voir annexe II, définitions);

5. les différents mécanismes utilisés pour coordonner chaque activité. Ces mécanismes de coordination peuvent être la supervision directe, la standardisation (voir annexe II, définitions) et l'ajustement mutuel;

6. les ressources affectées à chaque activité par catégorie de personnel (voir annexe II, définitions). Il s'agit ici d'identifier l'ensemble des intervenants (sur le plan quantitatif) touchés de façon directe ou indirecte par la réalisation de l'activité.

Ces paramètres permettront l'établissement des bases de regroupement nécessaires à la conception de la structure administrative.

Comme deuxième outil d'analyse, nous utiliserons un tableau de compilation des données. Le tableau ci-après nous permet de reprendre chacun des paramètres et d'établir des corrélations entre les différentes unités administratives visées.

TABLEAU II

TABLEAU DE COMPARAISON DES DONNÉES DE LA GRILLE D'ANALYSE

| Unités administratives visées (U.A.) / Paramètres d'analyse | Services pédagogiques et aux étudiants | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Unité admin. I | Unité admin. II | Unité admin. III | Unité admin. IV |
| 1. Nombre d'activités de nature opérationnelle par U.A. | 33 | 104 | 10 | 8 |
| 2. Nombre d'activités de nature fonctionnelle par U.A. | 68 | 115 | 25 | 6 |
| 3. Nombre d'activités par U.A. ayant des interdépendances de type A | 31 | 22 | 20 | 5 |
| 4. Nombre d'activités par U.A. ayant des interdépendances de type B | 37 | 56 | 26 | 6 |
| 5. Nombre d'activités par U.A. coordonnées par supervision directe | 5 | 37 | 5 | 5 |
| 6. Nombre d'activités par U.A. coordonnées par standardisation de type A | 23 | 30 | 9 | 9 |
| 7. Nombre d'activités par U.A. coordonnées par standardisation de type B | 61 | 38 | 2 | 1 |
| 8. Nombre d'activités par U.A. coordonnées par standardisation de type C | 20 | 60 | 22 | 8 |
| 9. Nombre d'activités par U.A. coordonnées par ajustement mutuel | 78 | 55 | 24 | 9 |
| 10. Nombre (brut) de personnel spécialisé affecté à l'ensemble des activités par U.A. | 420 | 234 | 550 | 63 |
| 11. Nombre (brut) de personnel professionnel affecté pour l'ensemble des activités par U.A. | 55 | 213 | 59 | 0 |
| 12. Nombre (brut) de personnel technique affecté à l'ensemble des activités par U.A. | 67 | 0 | 9 | 3.5 |
| 13. Nombre (brut) de personnel administratif affecté à l'ensemble des activités par U.A. | 73 | 126 | 99 | 14 |

### 5.2.3 Corrélations entre les activités par unité administrative

Le tableau IX nous permet de dessiner le profil des unités administratives à partir des paramètres d'analyse. Nous tenterons donc, en conséquence, de caractériser chacune des unités administratives visées et de faire ressortir les différentes anomalies administratives et structurelles identifiées.

#### 5.2.3.1. Unité administrative I

Si nous reprenons dans les grandes lignes les activités de l'unité administrative I, nous distinguons six (6) grandes divisions réparties de la façon suivante:

- la planification et l'organisation de l'enseignement régulier (tous les départements);
- le contrôle opérationnel des départements (budget, locaux, etc.);
- la répartition des charges d'enseignement;
- les services de bibliothèque, d'audio-vidéothèque et d'audio-visuel;
- le développement de la formation professionnelle et la supervision des stages;

- le service sports et loisirs (sports étudiants et sports communautaires).

Un des premiers éléments qui retient notre attention, lorsque nous nous référons à notre grille d'analyse, est que nous constatons à la lecture du tableau IX qu'il y a deux fois plus d'activités de nature fonctionnelle (68) qu'il y a d'activités de nature opérationnelle (33). Cette remarque est d'autant plus importante que les activités de nature dite fonctionnelle sont rattachées de façon spécifique à l'organisation de l'activité "enseignement" qui est le coeur même du centre opérationnel de l'organisation. Il est intéressant de noter les différences importantes entre les trois éléments suivants: l'organisation de l'enseignement, les services bibliothèque, audio-vidéothèque et audio-visuel et les sports et loisirs. Les différences de contenu entre chacun de ces secteurs rendent plus difficile l'intégration et l'homogénéisation de la coordination de l'ensemble de l'unité administrative.

Comme deuxième élément, retenons l'existence d'un certain niveau d'inter-dépendance entre les activités reliées à la coordination de l'enseignement et celles des services de bibliothèque, d'audio-vidéothèque et d'audio-visuel. Quelques particularités sont à souligner, à savoir l'existence d'inter-dépendances de contenus et de processus entre l'unité administrative I et l'unité

administrative II dans le secteur du registrariat et horaire. A noter également l'absence d'inter-dépendances entre l'ensemble des activités de l'unité administrative I et le secteur sports et loisirs.

Comme troisième élément, en nous référant toujours à notre grille d'analyse, nous retrouvons la présence de deux mécanismes principaux de coordination, à savoir la standardisation des résultats et l'ajustement mutuel. Cet état de faits est relié de façon directe à l'existence de vingt (20) départements en ce qui a trait aux activités d'enseignement et au fait que les secteurs de bibliothèque, audio-vidéothèque et audio-visuel et sports et loisirs sont sous la responsabilité administrative d'attachés d'administration. Il en va de même pour la formation professionnelle puisque ce dossier est sous la responsabilité d'un conseiller pédagogique.

Comme quatrième et dernier élément, essayons de mesurer la taille de l'unité administrative I. Bien que cette notion demeure arbitraire, les quelques données que nous avons peuvent nous permettre, à tout le moins, de comparer les unités administratives entre elles. Si nous nous référons aux paramètres 10, 11, 12 et 13 du tableau IX, nous constatons, qu'au total, le nombre de personnel brut (1) est de l'ordre

(1) lorsque nous parlons de nombre brut, il s'agit de l'ensemble des personnels affectés à chacune des activités et non du nombre d'individus sous la responsabilité d'un gestionnaire. Nous retrouvons cette dernière donnée au tableau VIII.

de 615. Si nous nous référons au tableau VIII (page 93), nous constatons que le gestionnaire de l'unité administrative I a la responsabilité de coordonner 55 personnes dont 20 coordonnateurs de départements et 5 professionnels. Il importe de souligner que ces derniers ont un degré d'autonomie variant entre 70 et 90%, ce qui permet une certaine décentralisation des responsabilités, mais par ailleurs augmente considérablement le degré d'ajustement mutuel. Par ailleurs, la majorité du personnel technique affecté à l'ensemble des activités de cette unité administrative est sous la supervision des coordonnateurs de départements et de l'attaché d'administration responsable du secteur bibliothèque, audio-vidéothèque et audio-visuel. Il en va de même pour une bonne partie du personnel administratif affecté à cette unité.

Constatations

A la lumière des éléments cités précédemment, nous pouvons dégager les caractéristiques administratives suivantes:

- les activités de services (niveau opérationnel) sont beaucoup moins importantes sur le plan administratif que les activités supports (de niveau fonctionnel). Cette caractéristique a comme effet de mettre le focus sur les activités supports.

- l'existence d'inter-dépendances entre d'autres unités administratives et particulièrement au chapitre des activités supports alourdit le processus administratif et exige des énergies plus grandes pour la coordination de ces mêmes activités;

- une troisième caractéristique qui alourdit le processus administratif est la quantité importante (78) d'activités coordonnées par ajustements mutuels;

- finalement, une dernière caractéristique et non moins importante, est la surface de contrôle sous la responsabilité de ce gestionnaire et la taille de l'unité administrative visée. La gestion de six subdivisions dont trois relativement différentes en termes de contenus et de processus rend plus difficile l'intégration du processus de coordination et de planification de chacun des secteurs d'intervention.

Au chapitre du temps consacré pour la coordination de l'ensemble de ces activités, les résultats accumulés sur la grille d'analyse nous font voir un écart de 34% entre le temps qui est actuellement consacré à la coordination (100%) et le temps qui devrait être consacré pour une coordination efficiente et efficace (134%).

5.2.3.2 Unité administrative II

A partir des paramètres précédents, analysons maintenant l'unité administrative II. Regardons dans un premier temps quelle est la répartition entre les activités de nature opérationnelle et celles de nature fonctionnelle.

Le tableau IX nous indique un ratio quasi équivalent à 1/1. En effet, nous retrouvons dans cette unité administrative 104 activités de nature opérationnelle de services et 115 activités de nature fonctionnelle support. En termes de subdivision, nous retrouvons 12 dossiers différents, à savoir:

- la coordination et le contrôle des services aux étudiants;
- la gestion des clientèles;
- l'aide pédagogique individuelle;
- le registrariat et les horaires;
- le support logistique (administratif et pédagogique);
- l'animation étudiante;
- les services de psychologie;
- les services d'orientation;

- les services d'information scolaire et professionnelle;

- les affaires étudiantes;

- le service de placement des étudiants;

- le service de santé.

Nous retrouvons dans cette unité administrative trois grandes divisions que nous pouvons identifier de la façon suivante: la gestion des clientèles qui recouvre la reconnaissance des études, les services d'admission et d'inscription (registrariat) et la confection des horaires. Les services personnels aux étudiants, tels l'aide pédagogique individuelle, la psycho-orientation, l'information scolaire et professionnelle, les affaires étudiantes et le service de placement et, finalement, les services collectifs aux étudiants tels l'animation socio-culturelle et les services de santé. En marge de ces grands secteurs, nous retrouvons de façon presque isolée le secteur "support logistique".

Au chapitre des inter-dépendances, mises à part celles que nous retrouvons entre le secteur de la gestion des clientèles (registrariat, horaire) et l'unité administrative I, le pourcentage des inter-dépendances est relativement peu élevé comparé à l'unité administrative précédente. En effet, sur 101 activités à

l'unité administrative I, 68 d'entre elles possèdent des inter-dépendances de type A ou/et B, soit un degré de 68% d'inter-dépendance. Pour 219 activités que nous retrouvons dans l'unité administrative II, 78 d'entre elles possèdent des inter-dépendances de type A ou/et B, soit près de 36%.

Un troisième élément qui caractérise de façon particulière cette unité administrative est les mécanismes de coordination utilisés. Il est étonnant de constater que cette unité administrative utilise davantage la supervision directe et beaucoup moins l'ajustement mutuel, si nous la comparons à l'unité administrative précédente. Par ailleurs, la standardisation des qualifications est davantage utilisée contrairement à la standardisation des résultats. Ces considérations sont reliées au fait que cette unité administrative est constituée d'un grand nombre de professionnels ayant un degré d'autonomie très élevé et, par conséquent, un degré de responsabilité plus grand au chapitre de la planification de l'organisation et de l'évaluation de leurs propres activités. La standardisation du processus de travail est caractéristique aux activités du registrariat et horaire puisque la majorité de ces activités se font par le biais d'un système informatisé.

Au chapitre de la taille de l'unité et de la surface de contrôle, en termes de personnel brut affecté aux différentes activités, nous retrouvons

575 personnes-activités pour 12 professionnels oeuvrant dans cette unité administrative. Cet élément est d'autant plus important lorsque nous l'associons aux mécanismes de coordination de supervision directe et d'ajustements mutuels utilisés pour coordonner les activités sous la responsabilité de ces mêmes professionnels.

Par ailleurs, même si le nombre brut (575) de personnel rattaché à cette unité administrative est presque aussi grand que celui de l'unité administrative précédente, il importe toutefois de souligner que le nombre net toutes catégories d'emplois sous la responsabilité du gestionnaire de cette unité administrative est de 21.5. L'importance de la surface de contrôle est donc caractérisée par le grand nombre d'activités qui se déroulent dans cette unité administrative.

Constatations

Une première caractéristique qui se dégage de cette analyse est l'importance égale sur le plan quantitatif d'activités de services (opérationnel) par rapport aux activités supports (fonctionnel). Cette particularité risque d'entraîner chez le gestionnaire une certaine ambivalance quant aux priorités et à la disponibilité à coordonner l'ensemble des activités que nous retrouvons dans cette unité administrative. Cet état de faits est renforcé par la

présence d'une douzaine de professionnels très autonomes et oeuvrant chacun dans des secteurs qui leur sont propres. La grille d'analyse nous permet d'ailleurs de constater que le gestionnaire de cette unité administrative accorde peu de temps à la coordination de certains dossiers tels la psychologie, l'orientation, l'information scolaire et professionnelle, l'animation étudiante et les affaires étudiantes. Un manque de coordination de ces dossiers rend difficiles l'intégration et l'homogénéisation de ces services.

Comme deuxième caractéristique, nous retenons le faible degré d'inter-dépendance entre l'ensemble des activités. Par ailleurs, si cette inter-dépendance est relativement faible, elle se concentre de façon particulière au niveau du registrariat et de la fabrication des horaires et ce, avec le secteur de l'aide pédagogique individuelle et le secteur des activités d'enseignement et de la répartition des charges d'enseignement dans l'unité administrative I.

Comme troisième caractéristique, l'utilisation des deux mécanismes de coordination (supervision directe et ajustement mutuel) demandent beaucoup d'énergie de la part du gestionnaire pour assurer la coordination des activités des professionnels. Cette contrainte se traduit par une implication moins grande de ce dernier dans ces dossiers et ce, d'autant plus que ces professionnels ont un degré d'autonomie et de responsabilité très élevé.

Comme quatrième élément, retenons la particularité reliée à la surface de contrôle. D'une part, la majorité des activités sont des activités de services relativement indépendantes les unes des autres, mais ayant un certain degré d'affinité entre elles. Par ailleurs, la taille de l'unité (nombre de personnels) peut être considérée comme moyennement élevée.

Au chapitre du temps consacré pour la coordination de l'ensemble des activités de l'unité administrative II, le gestionnaire devrait ajouter 17% de son temps actuel (100%) afin d'assurer une coordination efficace et efficiente.

5.2.3.3 Unités administratives III et IV

Nous avons regroupé, aux fins d'analyse, les unités administratives III et IV. Ce regroupement nous apparaît opportun compte tenu du haut degré d'inter-dépendance entre les deux unités, des affinités de contenus et de processus de leurs activités et, finalement, de l'utilisation des mêmes ressources humaines, matérielles et financières.

Par ailleurs, il est important de noter la grande différence entre la description des activités des deux unités précédentes et celle des unités III et IV. Notons, entre autres, que les activités dites de nature opérationnelle ou de services sont définies de façon beaucoup plus large et englobent un certain nombre de sous-activités que

nous retrouvons dans les autres unités administratives. Nous devrons donc en tenir compte dans le cadre de notre analyse.

Si nous regardons le premier paramètre d'analyse, nous constatons, lorsque nous additionnons les deux unités administratives, que les activités de nature opérationnelle constituent près de 37% du volume d'activités de ces deux unités administratives. Ce pourcentage peut être considéré comme normal puisqu'il se compare à 5% près à celui des unités administratives I et II qui est de l'ordre de 42%. Il faut ajouter à cela le fait qu'un certain nombre de services ne sont pas offerts à la clientèle adulte tels l'animation socio-culturelle, les affaires étudiantes, la psycho-orientation, les services de placement et les services en santé.

Contrairement aux deux unités administratives précédentes, celles-ci ont la responsabilité à la fois de l'ensemble de l'organisation des services et de leur diffusion.

Comme deuxième élément d'analyse, il est intéressant de noter que les inter-dépendances, tant de contenu que de processus, se retrouvent de façon majoritaire entre ces deux unités administratives. Nous retrouvons certaines inter-dépendances de processus au niveau des secteurs registrariat et horaires (unité administrative II) et du secteur "organisation de l'enseignement" (unité administrative I).

Au chapitre des mécanismes de coordination, les deux unités administratives semblent utiliser les mêmes mécanismes et ce, de façon presque identique, sauf pour la standardisation des qualifications et pour l'ajustement mutuel qui sont davantage utilisés dans l'unité administrative III. Cette différence est toutefois reliée au plus grand nombre d'activités qui s'y retrouvent.

Comme quatrième élément d'analyse, le nombre brut de personnel affecté à l'ensemble des activités constitue le plus important lorsque nous regroupons les deux unités administratives (III et IV). Soulignons toutefois qu'au chapitre du personnel enseignant, le nombre indiqué dans le tableau IX tient compte du nombre de sessions et du fait que l'ensemble du personnel enseignant à l'Education des Adultes est affecté à des tâches d'enseignement à la leçon.

Lorsque nous nous référons au tableau VIII (page 93), nous constatons que la surface de contrôle de l'unité administrative III est relativement limitée puisque le gestionnaire de cette unité a la responsabilité de coordonner 26 personnes. Par ailleurs, la surface de contrôle de l'unité administrative IV est pratiquement inexistante puisque le nombre de personnel total, excluant le cadre de cette unité, se chiffre à 1.5 personne.

Comme dernier élément, regardons (annexe II) le

temps consacré à la coordination des activités par les gestionnaires de chacune des unités. Pour ce qui est de l'unité administrative III, l'écart entre le temps "qui est" et le temps qui "devrait être" est de l'ordre de 3%. Pour l'unité administrative IV, cette différence est seulement de 2%. Soulignons ici le fait que le gestionnaire de l'unité III est seul responsable du budget des unités III et IV.

A cette situation, s'ajoute le fait que le coordonnateur des services à la collectivité est surtout responsable de l'organisation et de la réalisation de l'ensemble des activités de ce secteur (agit à titre de professionnel).

Constatations

Une des premières constatations qu'il nous est permis de faire sur le premier paramètre est le fait que les activités de niveau opérationnel sont très liées aux activités de niveau fonctionnel. Cette particularité est reliée, selon nous, à la spécificité des services qui s'adressent à une clientèle dont les besoins sont beaucoup plus ponctuels et beaucoup moins intenses en terme de volume.

La deuxième constatation importante est le haut degré d'inter-dépendance de type A et B entre les deux unités administratives visées (III et IV).

Comme troisième constatation, soulignons l'affinité de ces deux unités administratives au chapitre des mécanismes de coordination. Quant à la taille des unités et à la surface de contrôle, il apparaît évident que l'unité administrative IV souffre de nanisme. Il semble en effet y avoir dans ce cas-ci plus de chefs que d'indiens.

5.2.4 Coordination des activités et des unités administratives par la direction des services pédagogiques

Après avoir fait l'analyse des quatre (4) unités administratives qui composent la direction des services pédagogiques et aux étudiants, regardons maintenant, toujours à l'aide de notre grille d'analyse (voir annexe II), les caractéristiques administratives liées à la fois aux activités et auxdites unités administratives visées.

Dans un premier temps, nous allons analyser,à l'aide des paramètres identifiés précédemment, les caractéristiques reliées strictement à la coordination des activités. Dans un deuxième temps, à partir des constatations faites précédemment, ajoutées à celles reliées à la direction des services pédagogiques, nous allons identifier les principaux problèmes de coordination reliés à la division actuelle du travail.

5.2.4.1 Caractéristiques administratives des activités

La grille d'analyse (voir annexe II) nous permet de constater que le directeur des services pédagogiques a la responsabilité d'assurer la

coordination et le suivi de chacune des unités administratives, d'une part, et, d'autre part, d'assurer l'homogénéité et l'intégration de l'ensemble des activités et des ressources des services pédagogiques. Cet aspect de la fonction du directeur des services pédagogiques nous ramène au chapitre III du présent document et plus précisément au point 3.2.2, "Fonctions dans l'organisation" (page 39). Nous identifions dans ce cadre théorique trois niveaux différents de responsabilités et également trois syetèmes d'intervention au chapitre de l'administration d'une organisation. Nous pouvons dire que les responsabilités du directeur des services pédagogiques précédemment citées se situent dans le syetème B au deuxième niveau de responsabilités, à savoir "responsabilité moyenne" (voir figure V, page 40).

Par ailleurs, nous constatons dans la grille d'analyse qu'en plus des activités de coordination, la direction des services pédagogiques est également responsable de deux secteurs d'intervention, tels la coordination et la gestion des plans de cours et la responsabilité du secteur de perfectionnement, de recherche, d'animation et de développement pédagogique. Ces deux secteurs d'intervention sont reliés de façon directe au coeur même du centre opérationnel, à savoir l'"enseignement". Bien qu'étant de niveau fonctionnel, ces activités possèdent un haut degré d'inter-dépendance avec l'activité "enseignement". De plus, l'ajustement mutuel constitue le principal

mécanisme de coordination de ces activités. Toutefois, si l'on exclut la coordination des quatre unités administratives, nous pouvons dire que les ressources affectées à ce volet sont relativement limitées.

Ce qu'il faut retenir surtout de cette deuxième dimension est le fait que le directeur des services pédagogiques intervient pour ces activités à titre de manager III (voir figure V, page 40). Fait à noter, l'activité reliée aux plans de cours est sous la responsabilité directe du directeur des services pédagogiques et ce, sans passer par un niveau professionnel.

Finalement, le temps consacré à l'ensemble des activités sous la responsabilité du directeur des services pédagogiques devrait être supérieur de 25% à ce qu'il est présentement.

Constatations

Le premier élément qui saute aux yeux, suite à cette analyse, est le fait que le directeur des services pédagogiques intervient à différents niveaux de gestion: d'abord à un premier niveau relié à sa fonction de responsable de la coordination de l'ensemble des activités du centre opérationnel et ensuite au niveau de l'intervention de coordination qu'il fait sur deux dossiers de nature d'administration spécifique.

Au niveau de la surface de contrôle, si l'on

considère le nombre de personnels directement sous la responsabilité du directeur des services pédagogiques, ce nombre est relativement faible (6 personnes). Toutefois, cette surface de contrôle prend une dimension autre lorsque nous considérons l'intervention du directeur des services pédagogiques au niveau des trois systèmes administratifs identifiés à la page 40, figure V. En effet, nous pouvons dire que le directeur des services pédagogiques intervient tant au niveau de l'administration spécifique, générale que stratégique.

5.2.4.2 Coordination des unités administratives

En superposant les activités de planification et de coordination relevant du directeur des services pédagogiques et reliées aux quatre unités administratives, nous leur retrouvons des caractéristiques communes telles:

- les mécanismes de coordination utilisés pour assurer la coordination des unités sont les mêmes, à savoir la standardisation des résultats et l'ajustement mutuel;

- toutes ces activités sont de niveau fonctionnel;

- en regroupant les unités III et IV, le temps consacré pour la coordination se situe pour chacune des unités administratives entre 15 et 18%;

- dans le même ordre d'idée, le temps qui devrait être consacré à cette même coordination est évalué à 20% pour chacune des unités;

- enfin, les inter-dépendances entre les activités, se superposent au niveau des trois premières unités administratives.

Si nous ajoutons à la coordination des unités administratives la responsabilité des autres activités (5.0, 6.0), nous constatons que ces dernières demandent de la part du manager 18% de son temps pour leur coordination. Ce pourcentage monte à 25% lorsque l'on considère le temps qui devrait être consacré pour une coordination efficiente et efficace. De plus, ces mêmes activités nécessitent l'ajout d'un mécanisme de coordination tel la supervision directe. Nous croyons qu'il s'agit là d'une conséquence directe du pourcentage de temps "qui est", ou même qui "devrait être" consacré à ces activités.

Enfin, notons que la gestion et l'intégration de l'ensemble des ressources de la direction des services pédagogiques constitue le tiers de la tâche actuelle du directeur des services pédagogiques.

Cette dernière dimension vient fermer la boucle du deuxième volet de l'analyse de la situation. Il nous a permis de mieux définir les principales activités rattachées aux services pédagogiques et aux étudiants et leurs caractéristiques administratives. De plus, ayant abordé les autres fonctions administratives (support logistique), nous avons maintenant une meilleure connaissance de l'organisation dans son ensemble.

# CHAPITRE V

## HYPOTHESES DE SOLUTION

## 6.0 CONSIDERATIONS GENERALES

Notre démarche, au chapitre de l'analyse de la situation, nous amène à considérer d'abord toute la dimension historique de l'organisation. Bien que celle-ci n'ait pas de liens directs avec l'une ou l'autre des hypothèses de solution, cette dimension n'en constitue pas moins un élément de contingence très important. Elle met en relief la notion d'évolution et de stabilité de l'environnement organisationnel. Par ailleurs, la progression des clientèles et du personnel sont, quant à eux, des éléments directement liés à la structure de l'organisation.

Quant à la décroissance budgétaire, elle constitue l'élément qui a amené une modification importante au chapitre de l'encadrement, ce qui fait l'objet de notre intervention. D'ailleurs, cet aspect de la problématique s'arrime très bien à la dimension "fonctions administratives au Collège de Rosemont".

Finalement, l'analyse des activités des services pédagogiques et des services aux étudiants nous a permis de mieux connaître la nature même de ces activités, les rapprochements et les différends administratifs qu'elles possèdent et leur place dans l'encadrement de la mission de l'organisation.

C'est donc à partir de ces considérations que nous allons dégager les principes directeurs qui vont servir à l'élaboration des hypothèses de solution.

## 6.1 PRINCIPES DIRECTEURS

Nous retiendrons deux dimensions reliées aux principes directeurs, à savoir:

1. des principes rattachés aux fonctions administratives nécessaires dans l'organisation;

2. une deuxième dimension reliée à l'organisation des activités et de leur encadrement, c'est-à-dire les flux de travail et d'informations générés par les activités et la coordination de ces flux.

### 6.1.1 Principes reliés aux fonctions administratives

- reconnaître la nécessité de fonction logistique (support) à l'organisation des activités du centre opérationnel;

- reconnaître la nécessité de fonction opérationnelle nécessaire à l'encadrement des activités du centre opérationnel;

- respecter l'équilibre nécessaire sur le plan quantitatif et qualitatif entre les deux aspects des fonctions dites administratives.

### 6.1.2 Principes reliés à l'organisation des activités

- s'assurer d'un encadrement suffisant à la réalisation efficiente et efficace des activités du centre opérationnel;

- regrouper les activités par unités administratives en tenant compte des paramètres suivants:

. la nature et le niveau (fonctionnel ou opérationnel) de l'activité;

. l'inter-dépendance des activités entre elles;

. les mécanismes de coordination utilisés, à savoir la supervision directe, la standardisation et l'ajustement mutuel;

. la taille des unités et/ou la surface de contrôle.

- assurer l'intégration et l'homogénéité au chapitre de la coordination de l'ensemble des activités par le biais de mécanismes de liaison;

- respecter le cadre budgétaire de l'organisation.

## 6.2 HYPOTHESES DE SOLUTION

### 6.2.1 Hypothèse I

#### 6.2.1.1 Présentation

La première hypothèse que nous présentons s'assoit sur le maintien des ressources humaines, physiques, matérielles et financières actuellement affectées aux services pédagogiques et aux étudiants. De plus, cette solution s'accompagne d'une concentration de certaines activités ou parties d'activités reliées entre autres aux fonctions "personnel" et "finances". Nous

croyons que le volume actuel des activités des services pédagogiques et aux étudiants ne peut être maintenu sans l'ajout de ressources humaines. En conséquence, un nouveau partage des activités et des responsabilités doit compenser cet ajout en impliquant d'autres fonctions administratives telles "finances", "personnel", "informatique" et "équipement". Nous éviterons toutefois d'identifier ces activités ou ces parties d'activités considérant qu'il appartient aux gestionnaires de l'organisation de déterminer jusqu'où peut aller ce partage.

Le regroupement des activités par unité administrative va se faire en tenant compte des paramètres identifiés précédemment. Pour fins de présentation de notre hypothèse, nous retiendrons les éléments suivants:

- rôle et fonctions de la direction des services pédagogiques et aux étudiants;
- composantes administratives;
- répartition des activités;
- mécanismes de liaison.

6.2.1.2 Rôle et fonctions de la direction des services pédagogiques et aux étudiants

La première observation est reliée à l'identification de la fonction administrative des

services pédagogiques et aux étudiants. Elle est constituée en fait de l'ensemble des services reliés d'une part à l'enseignement et aux services péri-pédagogiques et d'autre part, aux services personnels et collectifs aux étudiants. Nous croyons plus pertinent d'appeler cette fonction "direction des services éducatifs". Cette appellation plus abrégée intègre davantage l'ensemble des services que nous y retrouvons.

Dans cette première hypothèse, le directeur des services éducatifs est donc responsable du secteur de l'enseignement régulier et de l'éducation des adultes. Le nombre de cadres responsables de la gestion des activités à l'enseignement régulier demeure le même (2). Au niveau de l'éducation des adultes, le poste de coordonnateur aux services à la collectivité est aboli et la coordination de ces activités est sous la responsabilité du coordonnateur à l'éducation des adultes. Dans cette optique, un poste de professionnel est créé pour assurer l'organisation et le suivi des activités des services à la collectivité. De plus, nous proposons une structure de coordination composée de coordonnateurs/professionnels relevant du directeur des services éducatifs.

L'essentiel de cette hypothèse se résume par l'abolition d'un poste d'adjoint à la direction des services éducatifs, d'une déconcentration de certains dossiers, un déplacement d'autres dossiers

entre les unités administratives ou la direction des services éducatifs, et enfin, une centralisation de certaines activités passant directement sous la responsabilité de la direction des services éducatifs.

6.2.1.3 Composantes administratives

Nous retrouvons dans cette configuration trois divisions administratives et trois secteurs d'intervention. Les trois divisions administratives sont sous la responsabilité d'adjoints à la direction des services éducatifs et les trois secteurs d'intervention sont sous la responsabilité de trois professionnels-coordonnateurs.

Nous retrouvons donc comme composantes des services éducatifs les éléments suivants:

| Unités administratives | Responsables |
|---|---|
| A) division de l'organisation de l'enseignement régulier | Directeur adjoint aux services éducatifs à l'enseignement régulier |
| B) division des services aux étudiants | Directeur adjoint aux services éducatifs à l'enseignement régulier |
| C) division des services de l'éducation des adultes | Directeur adjoint aux services éducatifs à l'enseignement des adultes |

| Unités administratives | Responsables |
|---|---|
| D) secteur du développement pédagogique | Professionnel-coordonnateur de secteur |
| E) secteur des médias | Professionnel-coordonnateur de secteur |
| F) secteur de l'activité physique | Professionnel-coordonnateur de secteur |

6.2.1.9 Répartition des activités (partage des dossiers)

Les différents dossiers composant l'ensemble des activités des services éducatifs se répartissent de la façon suivante:

A) division de l'organisation de l'enseignement

Les dossiers que nous retrouvons dans cette division sont:

- organisation de l'enseignement;
- gestion opérationnelle des départements;
- répartition des charges d'enseignement;
- formation professionnelle et les stages;
- la gestion des clientèles;
- le registrariat et les horaires.

B) division des services aux étudiants

La répartition des activités ou dossiers dans cette division se fait en tenant compte de trois dimensions différentes, à savoir:

a) les services personnels aux étudiants:

- l'aide pédagogique individuelle
- la psychologie
- l'orientation
- l'information scolaire et professionnelle
- le placement étudiant

b) la vie étudiante:

- l'animation étudiante
- les affaires étudiantes
- les services de santé

c) la gestion des plans de cours

C) division de l'éducation des adultes

Comme nous l'avons vu précédemment, notre hypothèse abolit le poste de coordonnateur du secteur des services à la collectivité et intègre cette fonction à la coordination de la division de l'éducation des adultes. Aussi, nous proposons la création d'un poste de professionnel responsable de l'organisation de l'ensemble des activités de ce secteur.

Dans cette optique, il nous apparaît nécessaire de dissocier la tâche de l'adjoint à la division de l'éducation des adultes. Aussi, toutes les activités de cette division reliées au registrariat telles 1.2.3., 1.2.4. et 1.2.5 (voir grille d'analyse, annexe III) passent sous la responsabilité de l'adjoint à la division de l'enseignement régulier. Ce transfert réduit le dédoublement des ressources dans les deux divisions, réduit également les inter-dépendances reliées à l'utilisation d'un même fichier informatique, et enfin assure un meilleur service aux usagers au chapitre des autres activités. Ce transfert d'activités doit s'accompagner d'un transfert de ressources (humaines et financières) à déterminer en fonction du volume desdites activités.

Nous retrouvons donc à la division de l'éducation des adultes, les dossiers suivants:

- gestion du service de l'éducation des adultes et des services à la collectivité;

- gestion des activités éducatives de l'éducation des adultes et des services à la collectivité;

- services aux usagers de l'éducation des adultes et des services à la collectivité;

- services techniques à la collectivité;

- développement pédagogique.

Regardons maintenant la répartition des dossiers entre les secteurs identifiés précédemment.

D) secteur du développement pédagogique

Ce secteur d'activités est sous la responsabilité immédiate d'un professionnel/coordonnateur qui relève directement du directeur des services éducatifs. Nous retrouvons dans ce secteur les activités suivantes:

- l'animation pédagogique;
- le perfectionnement des professeurs;
- la recherche, l'innovation et la production;
- le support logistique

Note: l'attaché d'administration affecté au "support logistique" actuellement dans l'unité administrative II est sous la responsabilité immédiate du directeur des services éducatifs. Toutefois, cet attaché d'administration est affecté, pour une partie, au secteur de développement pédagogique et, pour l'autre partie, à la division de l'organisation de l'enseignement (horaires).

E) secteur des média

Ce secteur est sous la responsabilité d'un

professionnel/coordonnateur relevant directement de la direction des services éducatifs. Il est responsable de l'ensemble des activités reliées aux services suivants:

- bibliothèque;
- audio-vidéothèque;
- audiovisuel.

f) secteur de l'activité physique

Ce secteur sous l'appellation antérieure de "sports et loisirs" est sous la responsabilité d'un professionnel/coordonnateur relevant directement de la direction des services éducatifs. Le secteur de l'activité physique est responsable des dossiers suivants:

- les activités physiques visant la communauté collégiale;
- les activités physiques visant la communauté environnante externe.

6.2.1.3 Mécanisme de liaison

Si nous nous référons au chapitre III du présent document, "le cadre théorique et conceptuel", nous constatons qu'il existe différents mécanismes de liaison (pages 30 à 64 ). Soulignons que dans notre démarche d'analyse, nous n'avons pas identifié de façon formelle les mécanismes de liaison existant à la direction des services éducatifs. Toutefois,

lorsque nous consultons la grille d'analyse (voir annexe II), nous pouvons y retrouver à l'activité 7.4 "animer et coordonner la régie pédagogique". Il s'agit d'un comité de gestion servant à assurer la coordination et l'animation des différentes unités administratives visées. Il importe de distinguer les mécanismes de liaison reliés uniquement aux services éducatifs et ceux reliés à l'ensemble de l'organisation. Nous ne retiendrons que les premiers dans notre démarche.

Dans la présente hypothèse, nous proposons quatre principaux mécanismes de liaison au niveau des services éducatifs tels:

A) un comité de gestion des services éducatifs;
B) un comité élargi de gestion des services éducatifs;
C) un comité de liaison de l'enseignement;
D) des comités de coordination de division.

A) Comité de gestion des services éducatifs

La principale fonction du comité de gestion des services éducatifs est d'assurer la coordination entre les différentes divisions administratives identifiées précédemment et d'assurer les liens administratifs et stratégiques entre la direction des services éducatifs et la direction générale du collège.

Ce comité est composé du directeur des services

éducatifs et des trois directeurs adjoints responsables des divisions administratives identifiés précédemment.

La fréquence et le moment des réunions de ce comité seraient déterminés en fonction des besoins et disponibilités de chaque membre.

B) Comité élargi de gestion des services éducatifs

Le rôle du comité élargi de gestion des services éducatifs est semblable au comité en "A" à cette différence qu'il intègre en sus l'ensemble des professionnels/coordonnateurs et ce, en fonction des dossiers traités.

Ce comité est donc composé du directeur des services éducatifs, des trois directeurs adjoints aux services éducatifs responsables des divisions administratives et de un ou plusieurs professionnels/coordonnateurs de secteur.

La fréquence et le moment des réunions de ce comité seraient déterminés en fonction des besoins et disponibilités de chaque membre.

Note: La nécessité de créer un comité élargi de gestion s'explique par le fait que d'une part, les professionnels sont des employés syndiqués, ce qui limite leur degré d'implication identifié au groupe social différent

et d'autre part, la responsabilité des professionnels/coordonnateurs est relativement limitée.

C) Comité de liaison de l'enseignement

Le rôle de ce comité est d'assurer les liens administratifs et pédagogiques entre les départements d'enseignement et les divisions administratives. A titre d'exemple, la gestion des plans de cours pourrait être un dossier traité de façon systématique au comité de liaison de l'enseignement. Par ailleurs, nous croyons que les coordonnateurs de secteur (professionnels) pourraient siéger à ce comité de façon ad hoc, c'est-à-dire en fonction des dossiers présentés.

Ce comité est principalement composé du directeur des services éducatifs, des trois directeurs adjoints aux divisions administratives, des coordonnateurs départementaux et de façon ad hoc, de un ou plusieurs professionnels/coordonnateurs de secteur.

La fréquence et le moment des réunions de ce comité seraient déterminés en fonction des besoins et disponibilités de chaque membre.

D) Comités de coordination de division

Le rôle de chacun de ces comités est d'assurer une coordination efficiente et efficace de la

division, de réduire l'alourdissement mutuel existant entre d'une part, les professionnels entre eux et d'autre part, entre les professionnels et le cadre responsable de ladite division, et enfin d'assurer le cheminement des différents dossiers aux différents niveaux de l'organisation.

Les comités sont composés du directeur adjoint de la division et des professionnels de ladite division.

La fréquence et le nombre des réunions de ces comités seraient déterminés en fonction des besoins et disponibilités de chaque membre.

6.2.2 Hypothèse II

6.2.2.1 Présentation

La deuxième hypothèse est basée sur la création d'un nouveau poste d'adjoint à la direction des services pédagogiques et aux étudiants. Contrairement à la première hypothèse, l'ensemble des activités ou parties d'activités demeure sous la responsabilité entière de la direction des services pédagogiques et aux étudiants.

Par ailleurs, la création d'un nouveau poste de cadre implique une redistribution de l'ensemble des dossiers que nous retrouvons dans cette fonction administrative. Comme à l'hypothèse I, nous retiendrons dans notre présentation

les éléments suivants:

- rôle et fonctions de la direction des services pédagogiques et aux étudiants;

- composantes administratives;

- répartition des activités;

- mécanismes de liaison.

6.2.2.2 Rôle et fonctions de la direction des services pédagogiques et aux étudiants

Pour les mêmes raisons qu'à l'hypothèse 1, nous désignerons cette fonction comme étant la "direction des services éducatifs". Aussi, le directeur des services éducatifs est responsable des secteurs de l'enseignement régulier et de l'éducation des adultes. Le nombre de cadres responsables de la gestion des activités pour le secteur de l'enseignement régulier passe de 7 à 3. Pour ce qui est de l'éducation des adultes, nous maintenons l'abolition du poste de coordonnateur aux services à la collectivité et par conséquent, l'intégration de ses activités à la division de l'éducation des adultes.

Cette deuxième hypothèse prévoit que l'ensemble des dossiers sont sous la responsabilité des adjoints à la direction des services éducatifs. En conséquence, nous ne retrouvons plus la notion de coordonnateur/professionnel.

Notre deuxième hypothèse se résume donc à la création d'un nouveau poste d'adjoint à la direction des services éducatifs, à l'abolition d'un poste équivalent et également d'un nouveau partage des dossiers qui tient compte des principes directeurs identifiés au point 6.1 à la page 135.

6.7.2.1 Composantes administratives

Cette deuxième hypothèse présente donc une configuration administrative se composant des éléments suivants:

| Unités administratives | Responsables |
|---|---|
| A) division de l'organisation de l'enseignement régulier | Directeur adjoint aux services éducatifs à l'enseignement régulier |
| B) division des services auxiliaires à l'enseignement et à l'apprentissage | Directeur adjoint aux services éducatifs à l'enseignement régulier |
| C) division des services à la vie étudiante et communautaire | Directeur adjoint aux services éducatifs à l'enseignement régulier |
| D) division des services de l'éducation des adultes | Directeur adjoint aux services éducatifs à l'enseignement aux adultes |

6.2.2.4 Répartition des activités (partage des dossiers)

Les différents dossiers composant l'ensemble des activités des services éducatifs se répartissent dans cette nouvelle configuration de la façon suivante:

A) division de l'organisation de l'enseignement régulier

Les dossiers que nous retrouvons dans cette division sont les mêmes qu'à l'hypothèse I, à savoir:

- organisation de l'enseignement;
- gestion opérationnelle des départements;
- répartition des charges d'enseignement;
- formation professionnelle et les stages;
- la gestion des clientèles;
- le registrariat et les horaires

B) division des services auxiliaires à l'enseignement et à l'apprentissage

Nous retrouvons dans cette division toute la dimension de la vie pédagogique gravitant autour de l'activité principale, à savoir "l'enseignement". Aussi, nous retrouvons dans cette division trois secteurs principaux, à savoir:

a) les services personnels aux étudiants:

- l'aide pédagogique individuelle;
- la psychologie;
- l'orientation;
- l'information scolaire et professionnelle.

b) le secteur des médias:

- bibliothèque;
- audio-vidéothèque;
- audiovisuel.

c) le secteur du développement pédagogique:

- l'animation pédagogique;
- le perfectionnement des professeurs;
- la recherche, l'innovation et la production;
- le support logistique;
- la gestion des plans de cours.

Note: l'attaché d'administration affecté au support logistique est sous la responsabilité du directeur adjoint à la division des services auxiliaires à l'enseignement et à l'apprentissage. Toutefois, ce dernier et les aides pédagogiques individuels sont affectés pour les dossiers d'admission et d'inscription à la division de l'organisation de l'enseignement régulier.

C) division des services à la vie étudiante et communautaire

A l'instar de la division administrative précédente, nous pouvons identifier deux secteurs spécifiques, à savoir:

a) les services aux étudiants:
   - l'animation étudiante;
   - les affaires étudiantes;
   - les services de santé;
   - les services de placement étudiant.

b) le secteur de l'activité physique:
   - les activités physiques visant la communauté collégiale;
   - les activités physiques visant la communauté environnante externe.

D) division de l'éducation des adultes

Notre deuxième hypothèse abolit le poste de coordonnateur du secteur des services à la collectivité et intègre cette fonction à la coordination de la division de l'éducation des adultes. Aussi, nous proposons la création d'un poste de professionnel responsable de l'organisation de l'ensemble des activités de ce secteur. Dans cette optique, il nous apparaît nécessaire de diminuer la tâche de l'adjoint à la division de l'éducation des adultes. Aussi, toutes les activités de cette division reliées au registrariat telles 3.2.3, 3.2.4 et 3.2.5 (voir

grille d'analyse, annexe II) passent sous la responsabilité de l'adjoint à la division de l'enseignement régulier. Ce transfert réduit le dédoublement des ressources dans les deux divisions, réduit également les inter-dépendances reliées à l'utilisation d'un même fichier informatique, et enfin assure un meilleur service aux usagers au chapitre des autres activités. Ce transfert d'activités doit s'accompagner d'un transfert de ressources (humaines et financières) à déterminer en fonction du volume desdites activités.

Nous retrouvons donc à la division de l'éducation des adultes, les dossiers suivants:

- gestion du service de l'éducation des adultes et des services à la collectivité;

- gestion des activités éducatives de l'éducation des adultes et des services à la collectivité;

- services aux usagers de l'éducation des adultes et des services à la collectivité;

- services techniques à la collectivité;

- développement pédagogique.

6.2.2.5 Mécanismes de liaison

Pour fins de présentation des mécanismes de

liaison, nous vous référons au premier paragraphe du point 6.2.1.5 (page 144).

La deuxième hypothèse prévoit trois mécanismes de liaison, à savoir:

A) un comité de gestion des services éducatifs;
B) un comité de liaison de l'enseignement;
C) des comités de coordination de division.

A) Comité de gestion des services éducatifs

La fonction du comité de gestion des services éducatifs est la même que celle identifiée au point 6.2.1.5 A) (page 145).

Ce comité est composé du directeur des services éducatifs et des quatre directeurs adjoints responsables des divisions administratives identifiées précédemment.

B) Comité de liaison de l'enseignement

Le rôle de ce comité est aussi le même que celui identifié au point 6.2.1.5 C) (page 147).

Ce comité est composé du directeur des services éducatifs, des quatre directeurs adjoints aux divisions administratives visées et des coordonnateurs départementaux.

C) Comités de coordination de division

Le rôle de chacun de ces comités est d'assurer une coordination efficiente et efficace de la division, de réduire l'ajustement mutuel existant entre d'une part, les professionnels entre eux et d'autre part, entre les professionnels et le cadre responsable de ladite division, et enfin assurer un cheminement complet des différents dossiers aux différents niveaux de l'organisation.

Ces comités sont composés du directeur adjoint de la division et des professionnels de ladite division.

# CHAPITRE VI

## SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS

## 7.0 SYNTHESE

### 7.1 CHEMINEMENT

Les hypothèses présentées au chapitre précédent sont basées sur des principes directeurs que nous retrouvons au point 6.1, page 135. Ces principes directeurs serviront de référence pour le choix de l'hypothèse à retenir.

Nous allons donc, dans les pages qui suivent, faire ressortir les avantages et les inconvénients de chacune des hypothèses présentées.

### 7.2 CHOIX DE L'HYPOTHESE

#### 7.2.1 Hypothèse I

Avantages

- L'hypothèse I maintient le cadre budgétaire actuel au chapitre des salaires;

- la configuration de trois divisions et de trois secteurs distincts réduit de façon importante la tâche des directeurs adjoints aux services éducatifs. La configuration proposée tient compte de la nature des activités, à savoir le niveau fonctionnel ou opérationnel;

- elle identifie de façon claire et non équivoque les rôles et responsabilités des responsables des divisions et des secteurs;

- elle équilibre l'étendue de commandement entre les différents directeurs adjoints aux services éducatifs;

- elle assure une certaine intégration des services pédagogiques et des services aux étudiants à l'ensemble des services éducatifs du collège;

- les mécanismes de liaison proposés assurent une certaine cohésion entre les secteurs et les divisions administratives.

Inconvénients

La configuration proposée augmente de façon considérable les tâches administratives du directeur des services éducatifs;

- elle crée un déséquilibre entre les différents niveaux de responsabilités du directeur des services éducatifs (administration spécifique, générale et stratégique);

- elle augmente de façon considérable l'étendue de commandement et la surface de contrôle du directeur des services éducatifs;

- elle rend plus difficiles l'intégration et la coordination de l'ensemble des activités des services éducatifs.

7.2.2 Hypothèse II

Avantages

- L'ajout d'une division administrative permet

l'intégration des différents secteurs identifiés à l'hypothèse 1;

- elle regroupe de façon plus homogène les activités de par leur nature (fonctionnelle ou opérationnelle);

- elle assure la cohésion entre les différentes activités;

- elle assure un meilleur encadrement à la fois des services pédagogiques et des services aux étudiants;

- elle assure un équilibre entre l'étendue de commandement des directeurs adjoints aux services éducatifs et du directeur des services éducatifs;

- elle réduit les mécanismes de liaison;

- elle élimine, au niveau du directeur des services éducatifs, le pallier "administration spécifique";

- elle assure une identité propre aux différents regroupements des activités touchant les services aux usagers;

- elle évite le concentration de certaines activités ou parties d'activités vers les fonctions logistiques telles "personnel", "finances", etc.

Inconvénients

- La configuration apporte des changements organisationnels importants aux services éducatifs;

l'intégration des différents secteurs identifiés à l'hypothèse 1;

- elle regroupe de façon plus homogène les activités de par leur nature (fonctionnelle ou opérationnelle);

- elle assure la cohésion entre les différentes activités;

- elle assure un meilleur encadrement à la fois des services pédagogiques et des services aux étudiants;

- elle assure un équilibre entre l'étendue de commandement des directeurs adjoints aux services éducatifs et du directeur des services éducatifs;

- elle réduit les mécanismes de liaison;

- elle élimine, au niveau du directeur des services éducatifs, le pallier "administration spécifique";

- elle assure une identité propre aux différents regroupements des activités touchant les services aux usagers;

- elle évite le concentration de certaines activités ou parties d'activités vers les fonctions logistiques telles "personnel", "finances", etc.

Inconvénients

- La configuration apporte des changements organisationnels importants aux services éducatifs;

- elle implique l'acceptation d'un changement de structure par les directeurs adjoints aux services éducatifs;

- elle crée une augmentation des ressources humaines et financières.

7.2.3 Hypothèse retenue

Lorsque nous superposons les avantages et les inconvénients des deux hypothèses présentées, il apparaît évident que l'hypothèse II constitue celle qui crée le meilleur équilibre entre la responsabilité du directeur des services éducatifs et les responsabilités conjointes des directeurs adjoints aux services éducatifs.

L'inconvénient qui nous apparaît le plus important d'identifier est l'augmentation des ressources humaines et financières dans l'application de l'hypothèse II. Toutefois, nous croyons que ce problème peut se résoudre à travers une analyse détaillée des priorités de l'organisation et de l'affectation des ressources humaines, particulièrement au niveau des fonctions administratives dites "logistiques".

## 8.0 RECOMMANDATIONS

### 8.1 RECOMMANDATIONS GENERALES

8.1.1 Que le collège de Rosemont modifie la structure des services pédagogiques et aux étudiants selon l'hypothèse II;

8.1.2 Que l'implantation de cette structure administrative soit précédée d'une analyse des priorités et d'une évaluation de l'ensemble des ressources affectées à l'encadrement des autres activités du collège (fonction logistique);

8.1.3 Que la direction des services pédagogiques devienne la direction des services éducatifs;

8.1.4 Que l'organigramme du collège de Rosemont soit modifié en tenant compte des trois recommandations précédentes.

### 8.2 RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES

8.2.1 Que les services éducatifs soient composés des quatre grandes divisions suivantes:

1. division de l'organisation de l'enseignement régulier;
2. division des services auxiliaires à l'enseignement et à l'apprentissage;
3. division des services à la vie étudiante et communautaire;
4. division de l'éducation des adultes.

8.2.2 Que la division de l'organisation de l'enseignement régulier se voit confier les dossiers suivants:

1. organisation de l'enseignement;
2. gestion opérationnelle des départements;
3. répartition des charges d'enseignement;
4. formation professionnelle et les stages;
5. gestion des clientèles;
6. registrariat et les horaires.

8.2.3 Que la division des services auxiliaires à l'enseignement et à l'apprentissage se voit confier les dossiers suivants:

1. les services personnels aux étudiants tels:
   - l'aide pédagogique individuelle
   - la psychologie
   - l'orientation
   - l'information scolaire et professionnelle
2. le secteur des média tel:
   - la bibliothèque
   - l'audio-vidéothèque
   - l'audiovisuel
3. le secteur du développement pédagogique tel:
   - l'animation pédagogique
   - le perfectionnement des professeurs
   - la recherche, l'innovation et la production
   - le support logistique
   - la gestion des plans de cours

8.2.4 Que la division des services à la vie étudiante et communautaire se voit confier les dossiers suivants:

1. le secteur de la vie étudiante tel:
   - l'animation étudiante
   - les affaires étudiantes
   - les services de santé
   - le placement étudiant
2. le secteur de l'activité physique tel:
   - les activités physiques visant la communauté collégiale
   - les activités physiques visant la communauté environnante externe.

8.2.5 Que la division de l'éducation des adultes se voit confier les dossiers suivants:

1. la gestion du service de l'éducation des adultes et des services à la collectivité
2. la gestion des activités éducatives de l'éducation des adultes et des services à la collectivité
3. les services aux usagers de l'éducation des adultes et des services à la collectivité
4. les services techniques à la collectivité
5. le développement pédagogique.

8.2.6 Que le poste de coordonnateur des services à la collectivité soit aboli et remplacé par un poste de professionnel responsable des services à la collectivité.

8.2.7 Que les activités de la division de l'éducation des adultes reliées au registrariat telles 3.2.3, 3.2.4 et 3.2.5 relèvent de la division de l'organisation de l'enseignement régulier.

8.2.8 Que l'application de la recommandation 8.2.7 soit accompagnée d'un transfert de ressources (humaines et financières).

8.2.9 Que les ressources affectées aux services aux usagers à la division de l'éducation des adultes soient réorganisées en tenant compte des recommandations 8.2.7 et 8.2.8.

8.2.10 Que les postes d'adjoint à l'enseignement régulier et d'adjoint aux services personnels à l'étudiant deviennent deux postes de directeurs adjoints aux services éducatifs à l'enseignement régulier.

8.2.11 Que le poste d'adjointe à l'enseignement aux adultes devienne un poste de directeur adjoint aux services éducatifs à l'enseignement aux adultes.

8.2.12 Qu'un nouveau poste de directeur adjoint aux services éducatifs à l'enseignement régulier soit créé.

8.2.13 Que les quatre postes de directeurs adjoints aux services éducatifs fassent l'objet d'une redéfinition des fonctions en tenant compte du nouveau partage de dossiers.

8.2.14 Que l'affectation des quatre directeurs adjoints aux services éducatifs, aux différentes divisions administratives, se réalise en tenant compte des aptitudes et des intérêts

des personnes déjà en poste.

8.2.15 Que soient créés les mécanismes de liaison suivants:

a) comité de gestion des services éducatifs

b) comité de liaison de l'enseignement

c) comités de coordination de division

# CONCLUSION

Pourquoi une modification de la structure des services pédagogiques et aux étudiants? Voilà bien une question qui aurait dû être posée au début de notre intervention, nous direz-vous? Qu'importe puisque la réponse que nous pouvons donner constitue la raison d'être de notre démarche. En effet, en plus de reposer sur la qualité des ressources humaines qui y travaillent, l'organisation de la vie pédagogique doit se fonder sur une structure qui s'articule autour des relations entre d'une part les différents niveaux de responsabilité et d'autre part la nature des activités qui permettent cette organisation pédagogique.

Il nous apparaissait important d'avoir,toujours en toile de fond, ce contexte évolutif qui explique comment et dans quelles circonstances le Collège de Rosemont a dû modifier de façon importante la structure administrative des services pédagogiques et de la vie étudiante.

Notre analyse nous a également permis de situer le contexte budgétaire qui explique en partie les motivations qui ont amené lesdites modifications de structure. Par ailleurs, si les coupures budgétaires exprimaient sans réserve les motivations reliées aux modifications de structure, elles demeuraient muettes quant aux choix des solutions pour opérationnaliser lesdites coupures.

La deuxième partie de notre analyse visait essentiellement à recueillir le plus d'informations possible sur la nature des activités qui se déroulent aux services pédagogiques et aux services aux étudiants. Cette analyse des activités nous a permis d'identifier un certain nombre de paramètres permettant de mieux circonscrire la problématique

à partir de ce qui se déroule dans chacun des secteurs d'activités et les liens opérationnels existant entre ces différentes activités ou secteurs d'activités. De plus, l'analyse de ces activités nous a amenés à identifier des caractéristiques visant la différenciation ou le regroupement de cesdites activités.

Finalement, toute cette démarche nous a amenés à recommander une structure administrative qui nous apparaît la plus efficace possible compte tenu d'une part, de la capacité budgétaire de l'organisation étudiée et d'autre part, de la nécessité d'assurer un minimum d'encadrement à l'ensemble des activités reliées aux services éducatifs.

Nous sommes conscients que l'implantation de l'hypothèse retenue doit se faire de façon graduelle et en tenant compte des éléments suivants:

1. la dimension humaine de l'organisation;
2. les aménagements physiques (les lieux);
3. les ressources budgétaires disponibles.

En terminant, permettez-nous de souligner le fait que nous ne croyons pas avoir cerné de façon exhaustive toutes les dimensions d'une problématique de ce type; toutefois, nous croyons sincèrement que l'hypothèse recommandée constitue un canevas de base particulièrement intéressant et susceptible d'être amélioré avec l'expérimentation.

# BIBLIOGRAPHIE

## Volumes et documents de référence

1. Y. Bordeleau, L. Brunet, R. Rhaccoun, A.J. Régny, A. Savoie, 1982, Comprendre l'organisation, approches de recherche, les Editions Agence d'Arc Inc.

2. Marcel Laflamme, 1977, Diagnostic organisationnel et stratégie de développement: une approche globale, Gaétan Morin et Associés Ltée.

3. Henri Mintzberg, 1982, Structures et dynamique des organisations, les Editions Agence d'Arc Inc.

4. Collège de Rosemont, Prévisions budgétaires 1982-1983.

## Autres documents et volumes de consultation

- Alphonse Riverin, André Gagné, Jean Turgeon et Jeannon Hamel, 1981, L'Administrateur public, un être piffométrique, Presses de l'Université du Québec.

- André Ouellet, 1981, Processus de recherche, une approche systémique, Presses de l'Université du Québec.

- Clermont Barnabé, 1981, La Gestion des ressources humaines en éducation, les Editions Agence d'Arc Inc.

- Jean-Louis Bergeron, Nicole Côté-Léger, Jocelyn Jacques, Laurent Bélanger, 1982, Les Aspects humains de l'organisation, Gaétan Morin et Associés Ltée.

- Ecole Nationale d'Administration Publique, 1982, Séminaire sur la gestion de la décroissance, recueil de textes.

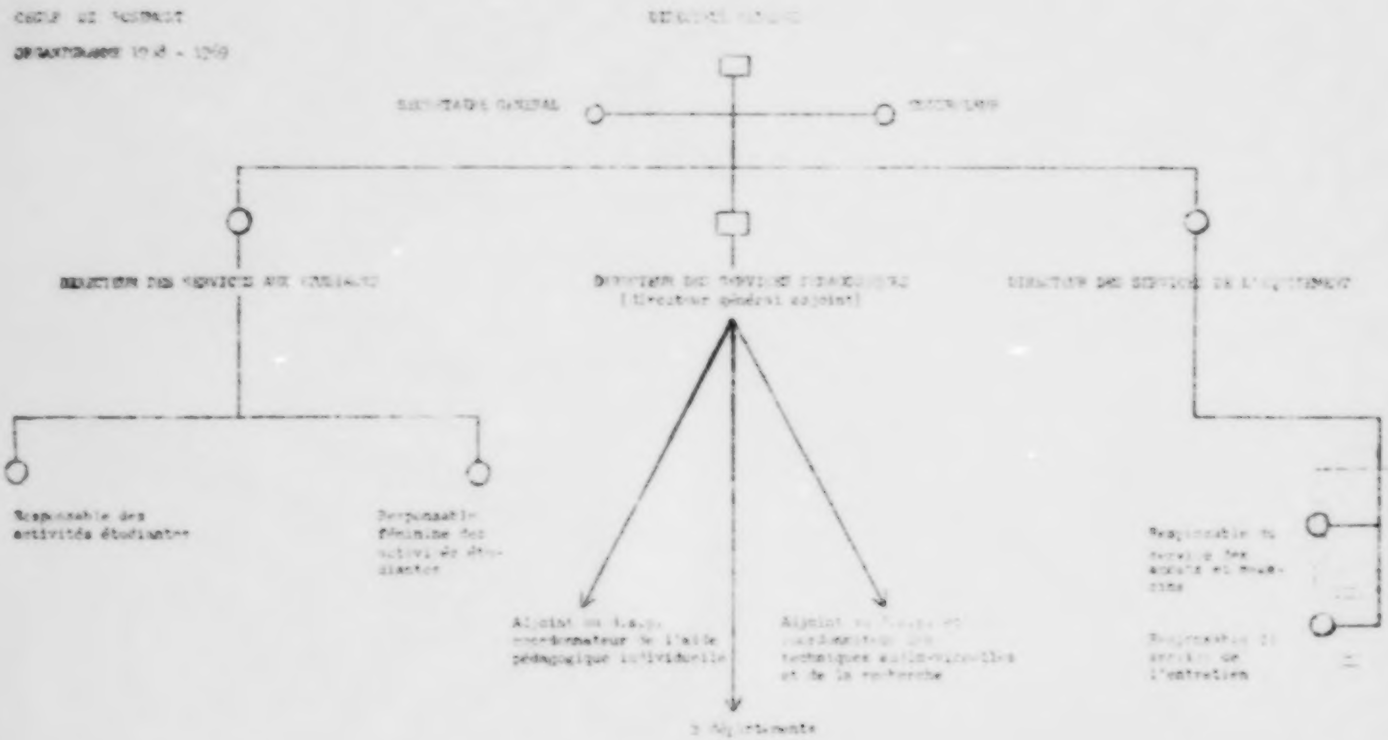
- Collège d'Enseignement Général et Professionnel Rosemont, 1974, Mémoire soumis à Monsieur Jacques Girard, sous-ministre de l'Education, au sujet des constructions du collège Rosemont.

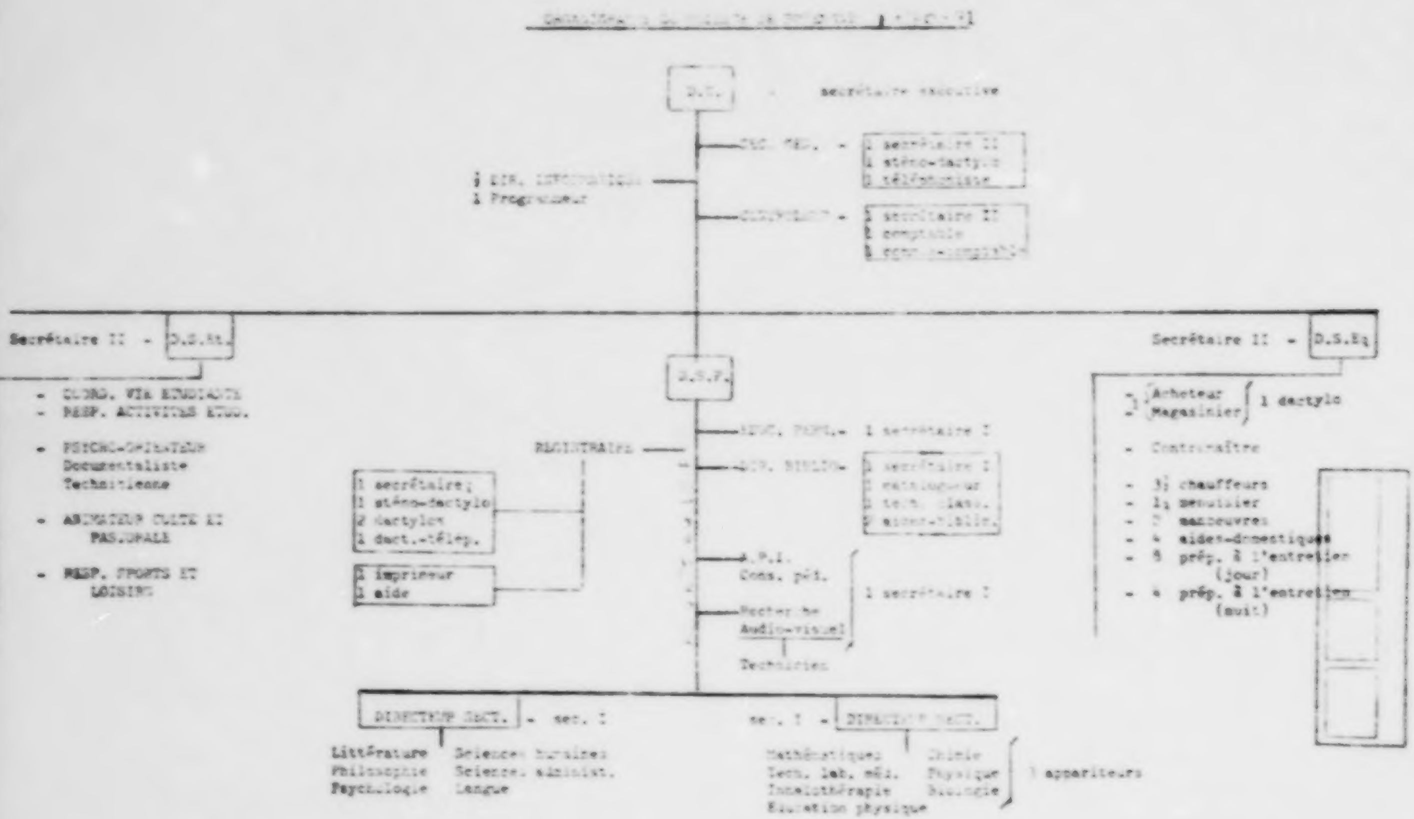
- Collège de Rosemont, enseignement régulier, budget révisé 1981-1982.

# ANNEXE I

## ORGANIGRAMMES DU COLLEGE ROSEMONT

## DE 1968 A 1983

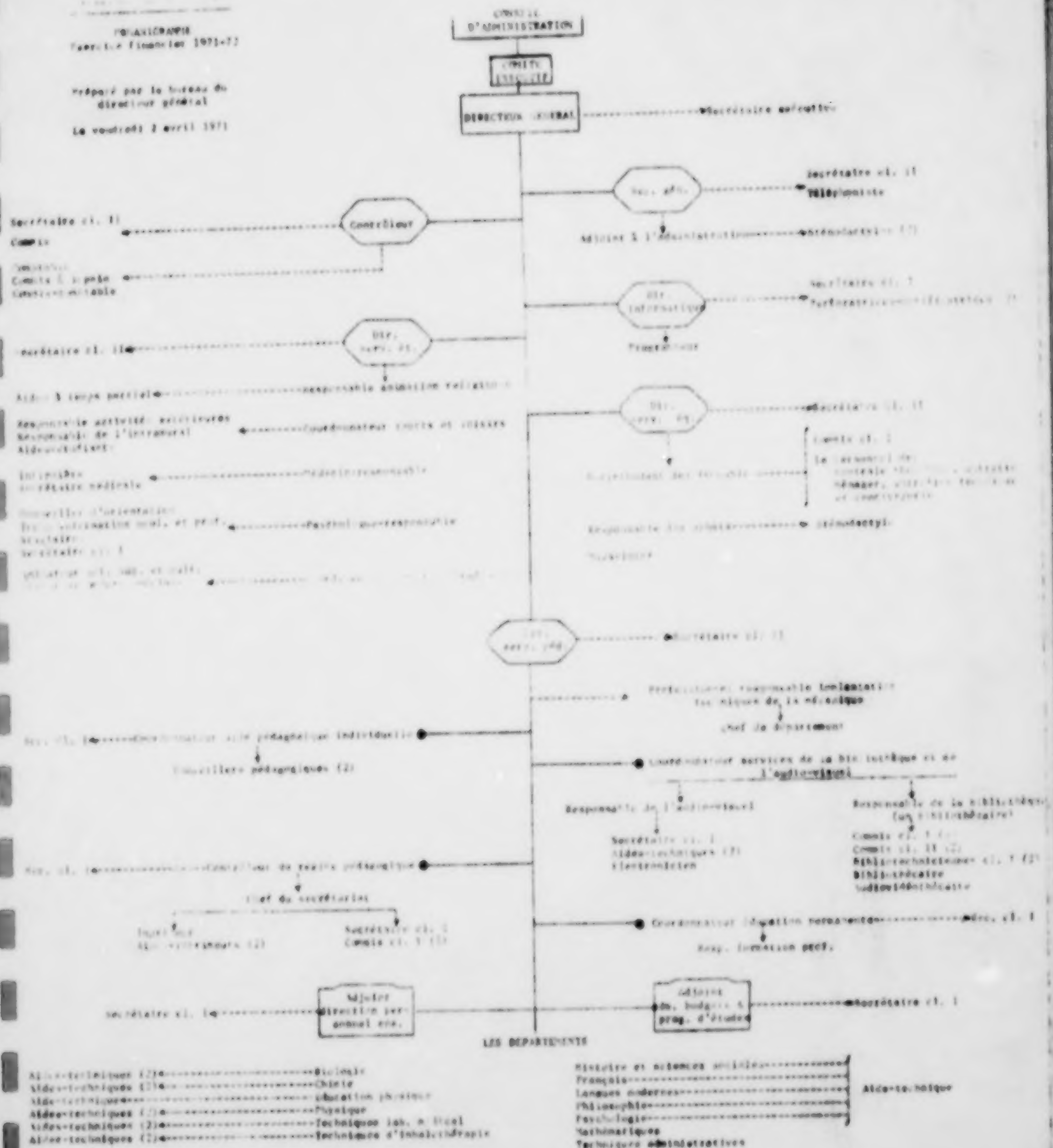

SECRETAIRE GENERAL
(Directeur général adjoint)
Responsable des activités étudiantes
Adjoint au D.S.P. coordonnateur de l'aide pédagogique individuelle
et de la recherche
Responsable du service de l'entretien


D.G.
secrétaire exécutive
secrétaire II
sténo-dactylo
comptable
Programmeur
Secrétaire II - D.S.Et.
D.S.P.
Secrétaire II - D.S.Eq.
RESP. ACTIVITES ETUD.
Documentaliste
Technicienne
RESP. SPORTS ET LOISIRS
REGISTRAIRE
1 secrétaire I
1 secrétaire;
1 sténo-dactylo
2 dactylos
1 dact.-télép.
1 imprimeur
1 aide
Cons. péd.
Audio-visuel
Technicien
Acheteur
Magasinier
1 dactylo
Contremaître
chauffeurs
menuisier
manoeuvres
aides-domestiques
prép. à l'entretien (jour)
prép. à l'entretien (nuit)
sec. I
Littérature
Philosophie
Psychologie
Sciences humaines
Sciences administ.
Langue
Mathématiques
Tech. lab. méd.
Education physique
Chimie
Physique
Biologie
appariteurs

ORGANIGRAMME
Exercice financier 1971-72

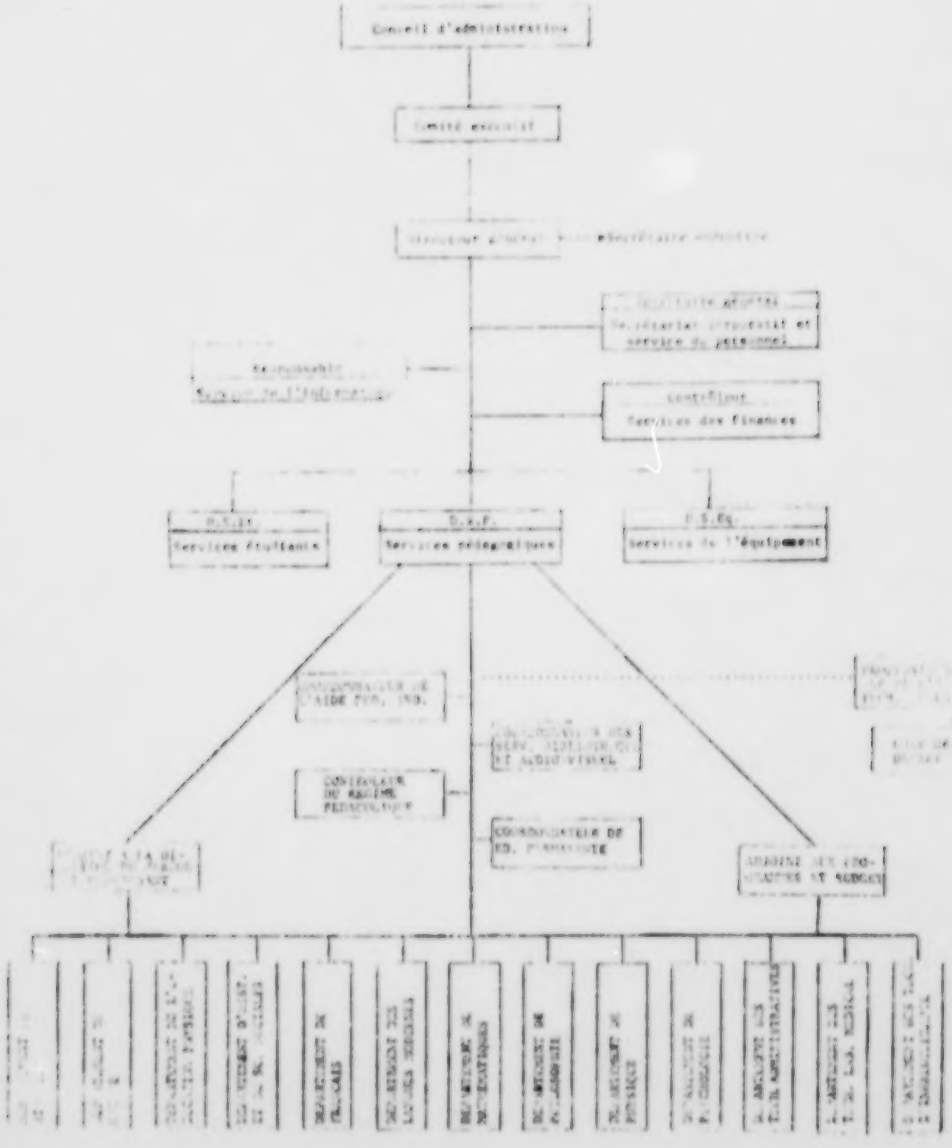
Préparé par le bureau du
directeur général

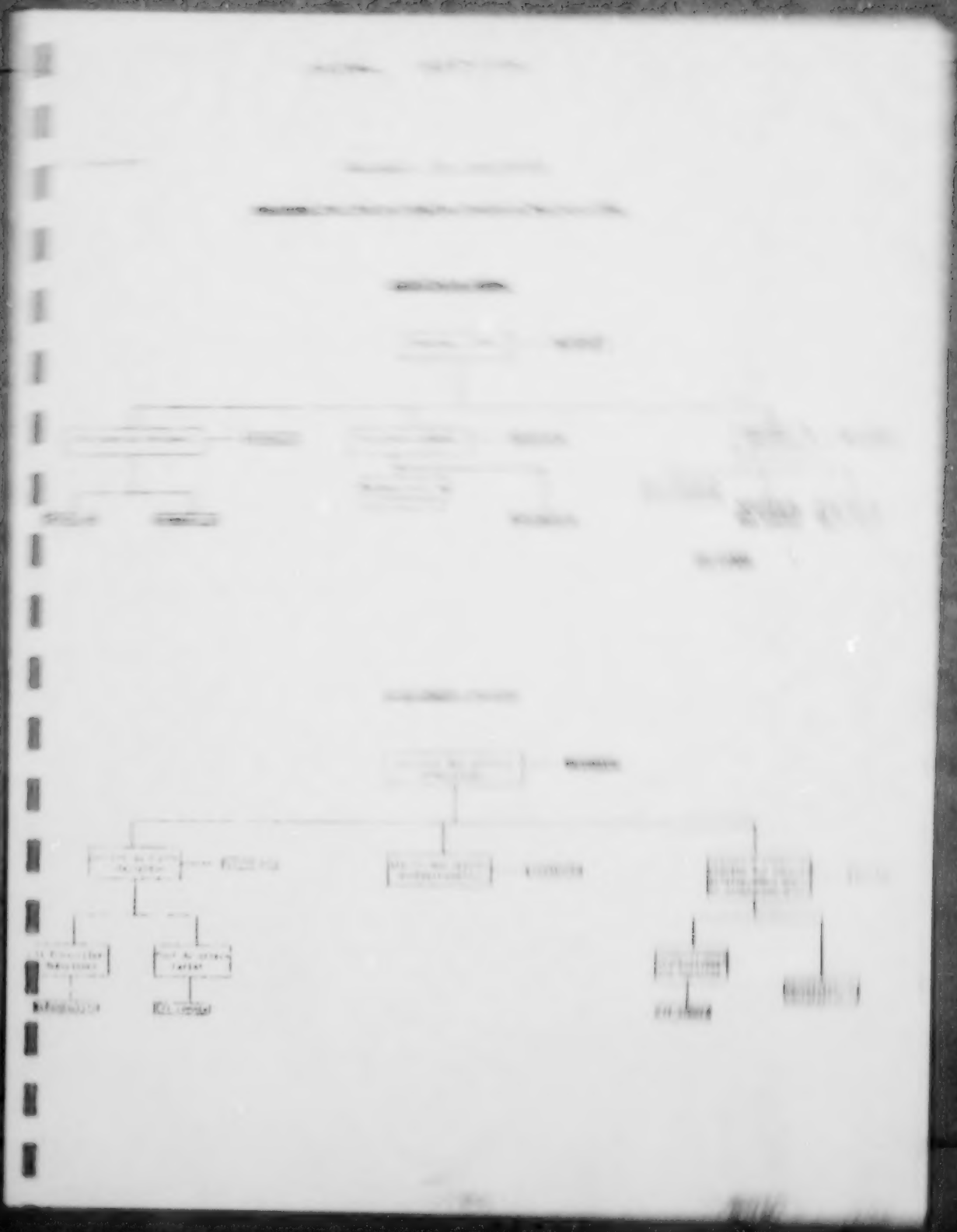
Le vendredi 2 avril 1971



COLLÈGE DE ROSEMONT 1992-93

Organigramme élémentaire



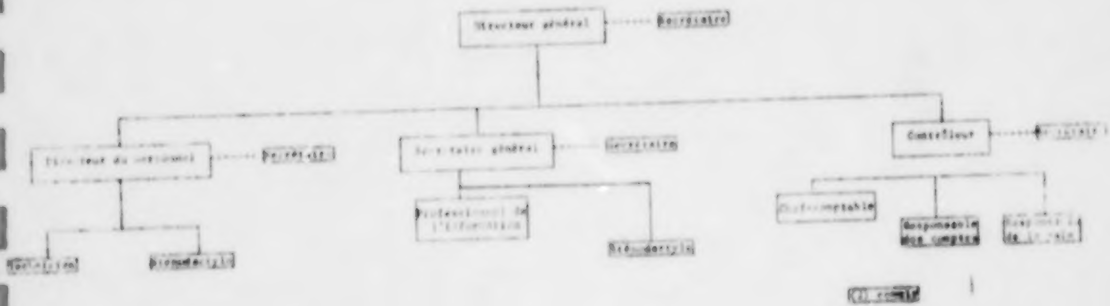


OP CAN. 1973-1974

COLLEGE DE ROSEMONT

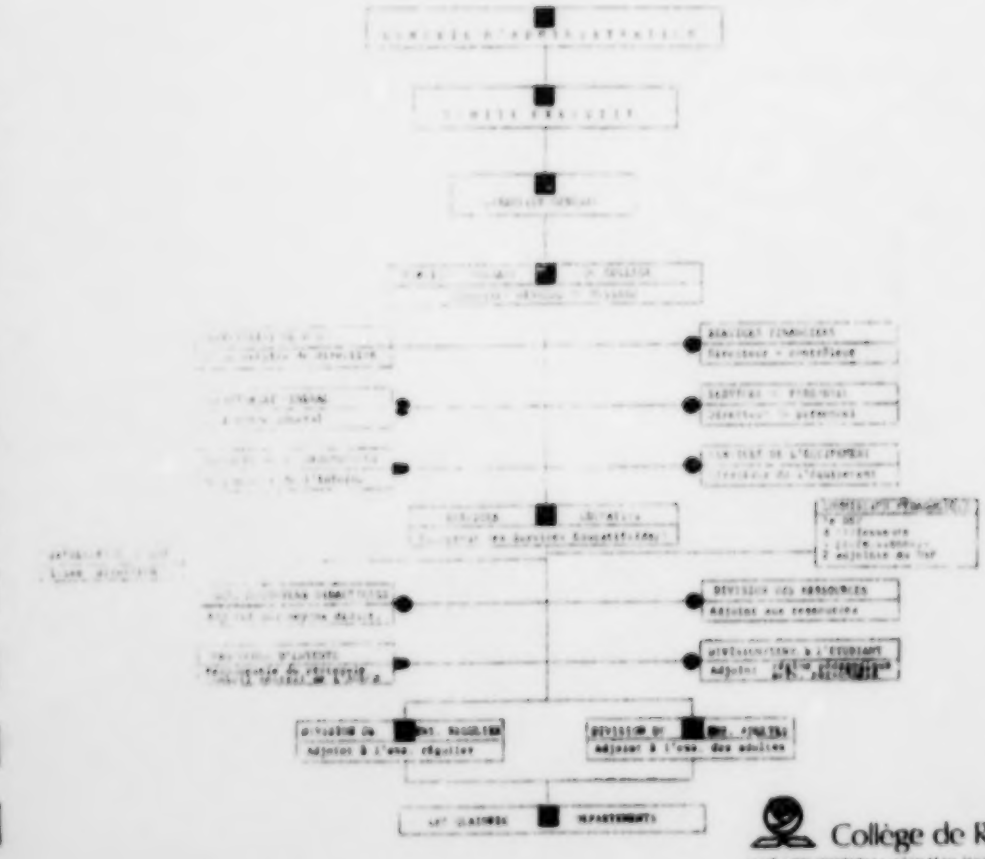
ORGANIGRAMME PREVU POUR UNE POPULATION ETUDIANTE DE TROIS MILLE (3000)

ADMINISTRATION GENERALE



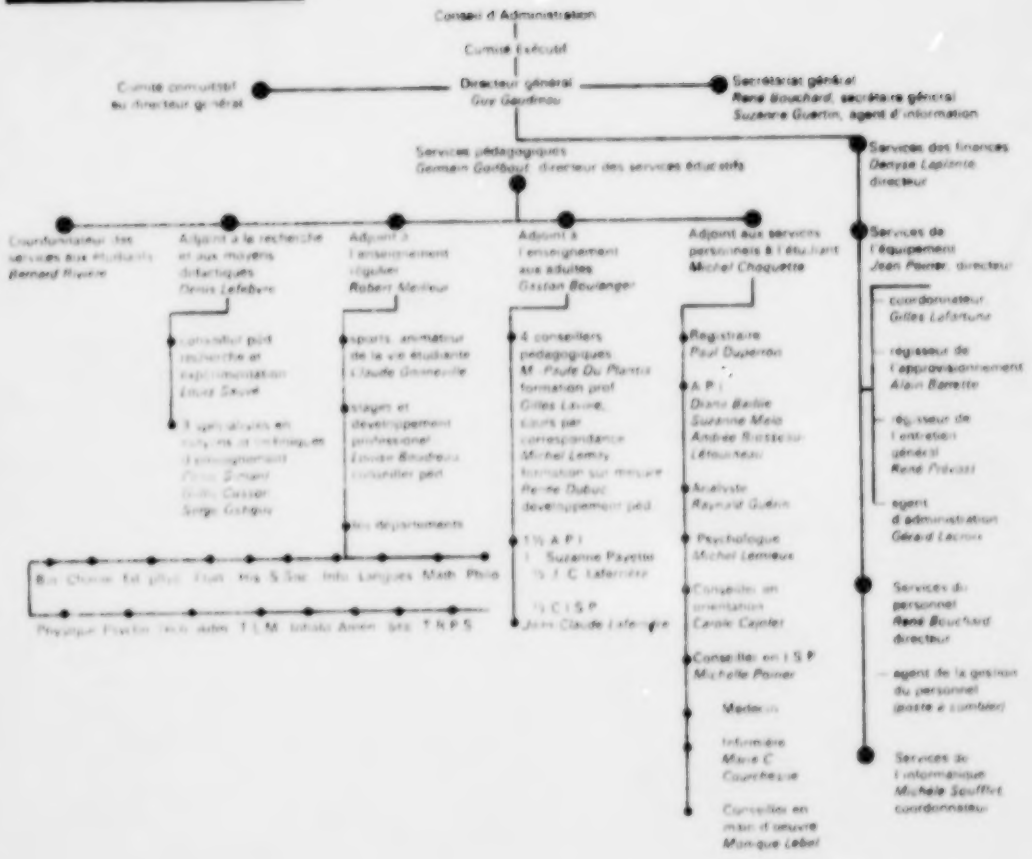

ADMINISTRATION PEDAGOGIQUE

# Organigrammes

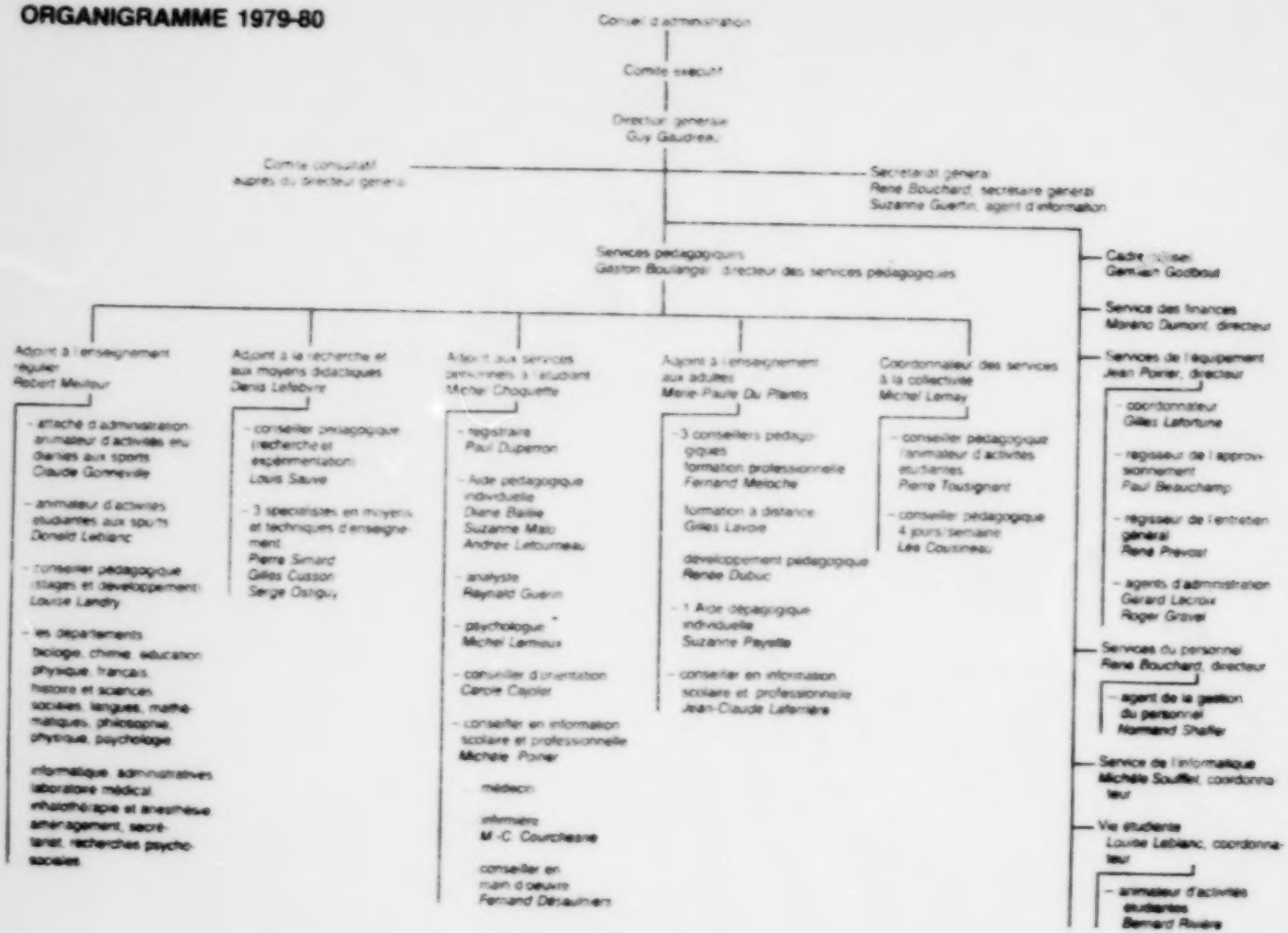


Collège de Rosemont

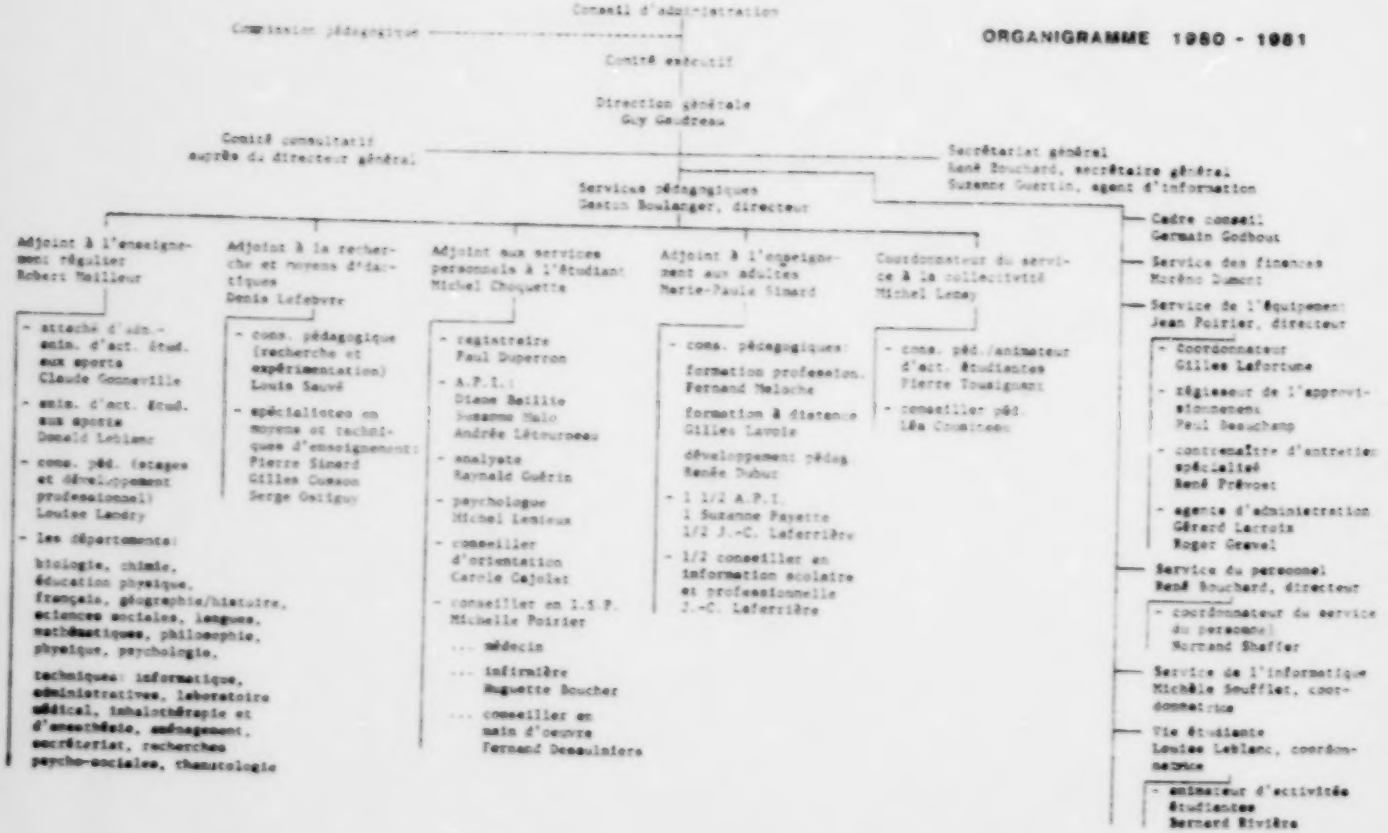
## Organigramme 1977-78



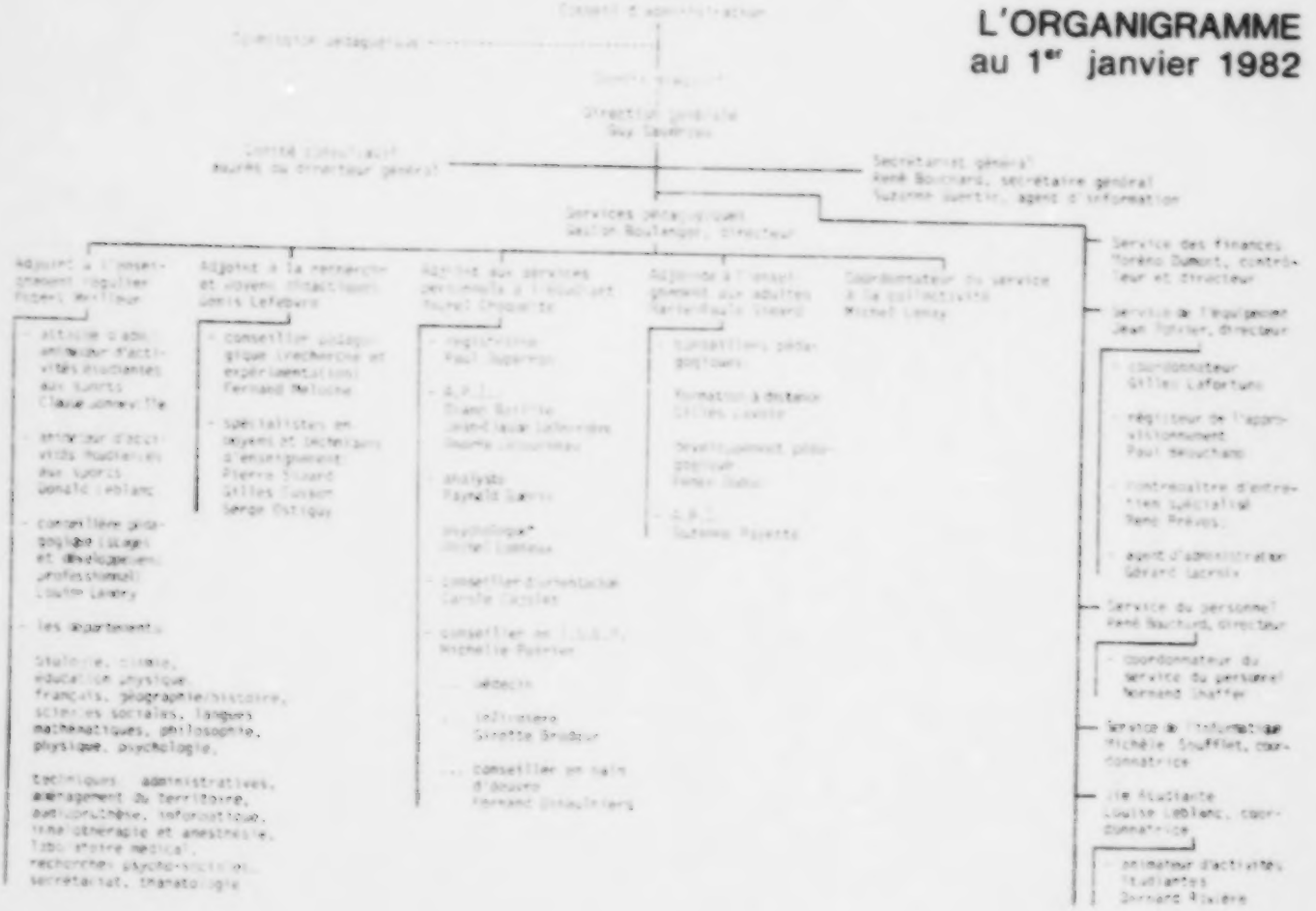
# ORGANIGRAMME 1979-80



# ORGANIGRAMME 1980 - 1981



# L'ORGANIGRAMME
## au 1er janvier 1982



# L'ORGANIGRAMME
## au 1er janvier 1983

ANNEXE II

DÉFINITION

- GRILLE D'ANALYSE

## DEFINITIONS

1. Niveau fonctionnel

Une activité est de niveau fonctionnel lorsqu'elle se définit comme élément support à la réalisation d'une activité de production d'un service par conséquent indirectement reliée à celui-ci.

2. Niveau opérationnel

Une activité est de niveau opérationnel lorsqu'elle est partie intégrante à la réalisation du service, c'est-à-dire directement reliée à celui-ci.

3. Types d'inter-dépendances

Inter-dépendance de type A

Les activités dont l'inter-dépendance se situe au niveau du processus de travail sont appelées: inter-dépendance de type "A". Le degré d'inter-dépendance est mesuré en pourcentage (%).

Inter-dépendance de type B

Les activités dont l'inter-dépendance se situe au niveau du contenu du travail lui-même (spécialisation) sont appelées: inter-dépendance de type "B". Le degré d'inter-dépendance est mesuré en pourcentage (%).

Note: Les chiffres entre parenthèses () identifient les activités possédant ces inter-dépendances.

4. Standardisation

- Standardisation des procédés de travail: A
- Standardisation des résultats : B
- Standardisation des qualifications : C

* Le chiffre entre parenthèses () suivant les lettres A, B ou C indique, s'il y a lieu, le degré de standardisation applicable actuellement à l'activité.

5. Degré d'autonomie

Le degré d'autonomie exercé par le ou les individus (ou opérateurs) qui réalisent l'activité correspond au degré de contrôle (en termes de pourcentage) qu'a l'opérateur sur sa propre activité, en tenant compte des éléments de standardisation existants.

6. Fonctions du personnel professionnel

- Conseiller pédagogique : CP
- Attaché d'administration et animateur d'activités étudiantes : AA
- Animateur d'activités étudiantes : AE
- Analyste : A
- Registraire : R
- Aide pédagogique individuel : AP
- Psychologue : P
- Conseiller d'orientation : CO
- Conseiller en information scolaire et professionnelle : CI

- Conseiller en affaires étudiantes : CA
- Spécialiste en moyens et techniques d'enseignement : SM

7. Fonctions du personnel administratif

- Secrétaire de direction : SD
- Secrétaire : S
- Agent de bureau, classe principale : AP
- Agent de bureau, classe 1 : A1
- Agent de bureau, classe 2 : A2
- Auxiliaire de bureau : AB
- Auxiliaire en informatique : AI

8. Fonctions du personnel technique

- Technicien en administration : TA
- Technicien en audio-visuel : TV
- Technicien en travaux pratiques : TP
- Technicien en loisirs : TL
- Technicien en documentation : TD
- Technicien en électronique : TE
- Appariteur : A

| CARACTERISTIQUES DES ACTIVITES / PARAMETRES D'ANALYSE — LISTE DES ACTIVITES | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES | | | | | NIVEAU DE L'ACTIVITE | | TEMPS CONSACRE 1 | | INTERDEPENDANCE DES ACTIVITES | | MECANISMES DE COORDINATION | | | RESSOURCES AFFECTEES PAR CATEGORIE DE PERSONNEL | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | UNITES ADMINISTRATIVES VISEES | | | | | | | | | | | | | PERSONNEL ENSEIGNANT | | SUPPORT ADMINISTRATIF ET PEDAGOGIQUE | | | | | | | | |
| | | Secteur commerce | | Secteur Ed. adultes | | | | | | | | | | | | | Personnel professionnel | | | Personnel soutien tech. | | | Personnel soutien adm. | | |
| | D.I.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | Ce qui est | Ce qui devrait être | Types (3) | Act. touchées | Supervision directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | Degré (5) d'aut. | Nombre | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (6) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (7) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (8) |
| 1.0 PLANIFIER, SUPERVISER ET EVALUER LA DIVISION DE L'ENSEIGNEMENT REGULIER | X | | | | | X | | 10% | 20% | A, B | 2.3 2.4 5.0 | | B | X | | | | | | | | | 10% | 1 | S.D |
| 1.1.0 PLANIFIER, COORDONNER LES ACTIVITES D'ENSEIGNEMENT DANS LES DISCIPLINES SUIVANTES | | X | | | | X | | 10% | 25% | A, B | 6.0 12.0 1.3.0 | | B, C | X | 90% | 20 | | | | | | | 10% | 1 | S |
| 1.1.1 Enseignement de la biologie | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 10 | | | | 70% | 2 | TP A | | 1 | S |
| 1.1.2 Enseignement de la chimie | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 10 | | | | | 2 | TP | | 1 | S |
| 1.1.3 Enseignement de l'éducation physique | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 14 | | | | | 2 | TP A | | 1 | S |
| 1.1.4 Enseignement du français | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 23 | | | | | 1 | TP | | 1 | S |
| 1.1.5 Enseignement de la géographie et de l'histoire | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 8 | | | | | | | | 1 | S |
| 1.1.6 Enseignement des langues | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 11 | | | | | 1 | TP | | 1 | S |
| 1.1.7 Enseignement des mathématiques | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 22 | | | | | | | | 1 | S |
| 1.1.8 Enseignement de la philosophie | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 21 | | | | | | | | 1 | S |
| 1.1.9 Enseignement de la physique | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 9 | | | | | 1 | TP | | 1 | S |
| 1.1.10 Enseignement de la psychologie | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 8 | | | | | 1 | TP | | 1 | S |
| 1.1.11 Enseignement des sciences sociales | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 12 | | | | | | | | 1 | S |
| 1.1.12 Enseignement des techniques administratives | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 22 | | | | | | | | 1 | S |
| 1.1.13 Enseignement des techniques d'aménagement | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 7 | | | | | | | | 1 | S |
| 1.1.14 Enseignement des techniques d'audioprothèses | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 2 | 90% | 1 | CP | | | | | 1 | S |
| 1.1.15 Enseignement des techniques informatiques | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 15 | | | | | 1 | TP | | 1 | S |
| 1.1.16 Enseignement des techniques d'inhalothérapie et d'anesthésie | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 12 | 90% | 1 | CP | | 2 | 1 TP 1 A | | 1 | S |

| CARACTERISTIQUES DES ACTIVITES / PARAMETRES D'ANALYSE / LISTE DES ACTIVITES | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES | | | | | NIVEAU DE L'ACTIVITE | | TEMPS CONSACRE % | | INTERDEPENDANCE DES ACTIVITES | | MECANISMES DE COORDINATION | | | RESSOURCES AFFECTEES PAR CATEGORIE DE PERSONNEL | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | [illegible] | | | | | | | | | | | | | PERSONNEL ENSEIGNANT | | SUPPORT ADMINISTRATIF ET PEDAGOGIQUE | | | | | | | | |
| | | Secteur [illegible] | | Secteur [illegible] | | | | | | | | | | | | | Personnel professionnel | | | Personnel soutien tech. | | | Personnel soutien adm. | | |
| | D.S.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | Ce qui est | Ce qui devrait être | Types (3) | Act. touchées | Supervision directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | Degré (5) d'aut. | Nombre | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (6) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (7) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (8) |
| 1.1.17 Enseignement des techniques de laboratoire médical | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 11 | 80% | 1 | CP | | 2 | 1 TR 1 A | | 1 | S |
| 1.1.18 Enseignement des techniques de recherches psycho-sociales | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 5 | | | | | 1 | A | | 1 | S |
| 1.1.19 Enseignement des techniques de secrétariat | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 9 | | | | | | | | 1 | S |
| 1.1.20 Enseignement des techniques de thanatologie | | X | | | | | X | | | A,B | 1.3.0 | | B,C | X | 95% | 3 | 90% | 1 | CP | | | | | 1 | S |
| 1.2.0 COORDINATION ET CONTROLE OPERATIONNEL DES DEPARTEMENTS | | X | | | | X | | 30% | 35% | A | 7.0 | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.1 Participer avec le D.S.P. "à la planification et l'évaluation de l'allocation des ressources financières reliées au service à l'enseignement | | X | | | | X | | | | B | 7.0 | | | X | | | | | | 80% | 1 | TA | | | |
| 1.2.2 Coordonner le processus d'élaboration et de contrôle des budgets de fonctionnement et d'investissement | | X | | | | X | | | | | 7.0 | X | B | X | 50% | 20 | | | | 75% | 1 | TA | | | |
| 1.2.3 Planifier et évaluer l'utilisation des locaux alloués aux départements et à l'enseignement | | X | | | | X | | | | A,B | 2.4.1 | | | X | | | | | | | | | 10% | 1 | S |
| 1.2.4 Coordonner et contrôler toute demande relative à l'utilisation, l'amélioration et la transformation de locaux (bureaux de profs, labo, salles de cours, prêts de locaux pour activités éducatives, etc.) | | X | | | | X | | | | | | | B | X | 10% | 20 | | | | 90% | 1 | TA | 10% | 1 | S |
| 1.2.5 Planifier avec la collaboration du Directeur du personnel la répartition et le statut des professeurs à engager | | X | | | | X | | | | | | | A | X | | | | | | | | | 10% | 1 | S |
| 1.2.6 Assister le Directeur du service du personnel dans le processus d'embauchage des enseignants | | X | | | | X | | | | | | | A | X | 90% | 20 | | | | | | | 10% | 1 | S |

| CARACTERISTIQUES DES ACTIVITES / PARAMETRES D'ANALYSE / LISTE DES ACTIVITES | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES: D.S.P. | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES: Secteur régulier: ADJ. I | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES: Secteur régulier: ADJ. II | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES: Secteur éd. adultes: ADJ. III | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES: Secteur éd. adultes: ADJ. IV | NIVEAU DE L'ACTIVITE: Fonctionnel (1) | NIVEAU DE L'ACTIVITE: Opérationnel (2) | TEMPS CONSACRE %: Ce qui est | TEMPS CONSACRE %: Ce qui devrait être | INTERDEPENDANCE DES ACTIVITES: Types (3) | INTERDEPENDANCE DES ACTIVITES: Act. touchées | MECANISMES DE COORDINATION: Super. directe | MECANISMES DE COORDINATION: Standardisation (4) | MECANISMES DE COORDINATION: Ajust. mutuel | PERSONNEL ENSEIGNANT: Degré (5) d'aut. | PERSONNEL ENSEIGNANT: Nombre | Personnel professionnel: Degré (5) d'aut. | Personnel professionnel: Nombre | Personnel professionnel: Fonc. (6) | Personnel soutien tech.: Degré (5) d'aut. | Personnel soutien tech.: Nombre | Personnel soutien tech.: Fonc. (7) | Personnel soutien adm.: Degré (5) d'aut. | Personnel soutien adm.: Nombre | Personnel soutien adm.: Fonc. (8) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.2.7 Coordonner et contrôler la présence, la suppléance et le remplacement des enseignants | | X | | | | X | | | | | | | B | X | 90% | 20 | | | | 30% | 1 | TA | 10% | 1 | S |
| 1.2.8 Préparer les rapports internes de l'utilisation de la masse salariale des enseignants allouée au Collège et transmettre ces informations au service du personnel | | X | | | | X | | | | | | | B | | | | | | | | | | 30% | 1 | S |
| 1.2.9 Coordonner avec l'adjoint au S.E.A. (s'il y a lieu) l'utilisation des ressources d'enseignement en disponibilité | | X | | | | X | | | | A, B | 3.3.0 | | A | X | | | | | | | | | 10% | 1 | S |
| 1.2.10 Coordonner et évaluer le soutien technique aux professeurs | | X | | | | X | | | | A, B | 3.1.0 | X | A | X | 60% | 10 | | | | 75% | 13 | A TP | 20% | 4 | S |
| 1.2.11 Coordonner et évaluer l'activité "Stage" et en assurer l'organisation financière et contractuelle | | X | | | | X | | | | A | 2.4.5 | | A | X | 90% | 5 | 90% | 1 | CP | 90% | 1 | TA | 75% | 1 | S |
| 1.2.12 Superviser le développement des options professionnelles | | X | | | | X | | | | | | | | X | | | 50% | 1 | CP | | | | 10% | 1 | S |
| 1.2.13 Planifier, coordonner et contrôler tout le processus d'implantation des nouvelles options professionnelles | | X | | | | X | | | | B | 2.2.0 | | A, B | X | 50% | 2 | 90% | 1 | CP | 50% | 1 | TA | | 1 | S |
| 1.2.14 Superviser le secteur "Sports et Loisirs" et contrôler les budgets alloués à ce dernier | | X | | | | X | | | | | | | B | X | | | 90% | 1 | AA AE | | | | 60% | 1 | S |
| 1.2.15 Superviser les secteurs "Bibliothèque et Audiovisuel" et contrôler les budgets alloués à ces derniers | | X | | | | X | | | | B | 3.1.0 | | B | X | | | 75% | 2 | SM | 50% | | | 30% | | |
| 1.2.16 Effectuer la gestion quotidienne du personnel de la division de l'enseignement régulier | | X | | | | X | | | | | | X | A, B | | | | | | | | | | 25% | 1 | S |
| 1.2.17 Participer aux différents comités de gestion (C.C.D.G., C.P., Régie pédagogique, Comité finance-personnel-équipement) | | X | | | | X | | | | | | | | X | | | | | | | | | 10% | 1 | S |

| CARACTERISTIQUES DES ACTIVITES / PARAMETRES D'ANALYSE | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES | | | | | NIVEAU DE L'ACTIVITE | | TEMPS CONSACRE % | | INTERDEPENDANCE DES ACTIVITES | | MECANISMES DE COORDINATION | | | RESSOURCES AFFECTEES PAR CATEGORIE DE PERSONNEL | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | | | PERSONNEL ENSEIGNANT | | SUPPORT ADMINISTRATIF ET PEDAGOGIQUE | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | Personnel professionnel | | | Personnel soutien tech. | | | Personnel soutien adm. | | | |
| LISTE DES ACTIVITES | D.S.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | Ce qui est | Ce qui devrait être | Types (3) | Act. touchées | Super. directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | Degré (5) d'act. | Nombre | Degré (7) d'act. | Nombre | Fonc. (8) | Degré (7) d'act. | Nombre | Fonc. (7) | Degré (7) d'act. | Nombre | Fonc. (8) | |
| 1.3.0 COORDINATION DE LA REPARTITION DES CHARGES D'ENSEIGNEMENT | | X | | | | X | | 30% | 35% | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.1 Etablissement de la banque de cours pour l'année et préparation d'un projet de répartition des charges | | X | | | | X | | | | B | 2.4.[illegible] | | B | X | | | | | | | | | 10% | 1 | S | |
| 1.3.2 Rencontre avec le département au sujet de la répartition de la charge individuelle des enseignants et approbation de ladite répartition | | X | | | | X | | | | | | | B | X | 75% | 20 | | | | | | | 10% | 1 | S | |
| 1.3.3 Transmission aux enseignants des cours qu'ils auront à dispenser à la session à venir | | X | | | | X | | | | | | | B | | | | | | | | | | 60% | 1 | S | |
| 1.3.4 Préparation des horaires individuels des enseignants | | X | | | | X | | | | B | 2.4.[illegible] | | B | X | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.5 Remise des horaires individuels aux enseignants | | X | | | | X | | | | | | | B | | | | | | | | | | 60% | 1 | S | |
| 1.3.6 Demande de modifications aux horaires individuels, étude de celles-ci et décision | | X | | | | X | | | | | | | B | | 25% | 20 | | | | | | | 10% | 1 | S | |
| 1.3.7 Voir à l'application de la politique relative à l'horaire des profs tout au cours de la session | | X | | | | X | | | | | | X | | | | | | | | | | | 10% | 1 | S | |
| 1.3.8 Transmission des données au Ministère de l'Education du Québec | | X | | | | X | | | | | | | B | | | | | | | | | | 40% | 1 | S | |

| CARACTÉRISTIQUES DES ACTIVITÉS / PARAMÈTRES D'ANALYSE — LISTE DES ACTIVITÉS | DIRECTION DES SERVICES PÉDAGOGIQUES: D.S.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | NIVEAU DE L'ACTIVITÉ: Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | TEMPS CONSACRÉ %: Ce qui est | Ce qui devrait être | INTERDÉPENDANCE DES ACTIVITÉS: Types (3) | Act. touchées | MÉCANISMES DE COORDINATION: Superv. directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | PERSONNEL ENSEIGNANT: Degré (5) d'ut. | Nombre | Personnel professionnel: Degré (5) d'ut. | Nombre | Fonc. (6) | Personnel soutien tech.: Degré (5) d'ut. | Nombre | Fonc. (7) | Personnel soutien adm.: Degré (5) d'ut. | Nombre | Fonc. (8) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.4.0 COORDINATION DU SECTEUR BIBLIOTHÈQUE, AUDIOVIDÉOTHÈQUE ET AUDIOVISUEL | | X | | | | X | | 7.5% | 9% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.1 Coordonner l'utilisation de la documentation didactique sous toutes ses formes (livres, périodiques et documents audiovisuels) nécessaires à l'enseignement et à l'apprentissage des étudiants | | X | | | | X | | | | B | 1.1.0 | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.1.1 Identifier, analyser et sélectionner tout type de documentation à acquérir | | X | | | | X | | | | | | | B | X | | | 80% | 1 | SM | 10% | 3 | TD | | | |
| 1.4.1.2 Planifier et coordonner les achats, la préparation et les inventaires de la documentation nécessaire pour la bibliothèque, l'audiovidéothèque, les départements et les différents services du Collège | | X | | | | X | | | | | | | A,B | X | 75% | 20 | 80% | 2 | SM | 10% | 3 | TD | | 1<br>1 | A I<br>A II |
| 1.4.1.3 Opérationnaliser le traitement nécessaire pour faciliter l'accès à la documentation acquise (catalogage, classification, indexation, gestion des fichiers) | | X | | | | X | | | | | | | A,B | | | | 90% | 1 | SM | 10% | 2<br>3 | AP<br>TD | | 1 | A II |
| 1.4.1.4 Assurer l'utilisation optimale de la documentation (prêt, diffusion, circulation, locaux, orientation, information) | | X | | | | | X | | | B | 1.1.0 | | B | X | | | 90% | 1 | SM | 10% | 2 | AP | | 2 | A II |
| 1.4.1.5 Assurer à l'usager une assistance spécialisée dans sa démarche de recherche (support-conseil, projet individuel, service de recherche, etc) | | X | | | | | X | | | B | 1.1.0 | | | X | | | 100% | 1 | SM | 75% | 2 | TD | | 1 | A II |
| 1.4.1.6 Assurer l'animation et la promotion de la documentation didactique (intervention, formation, application, etc) | | X | | | | | X | | | B | 1.1.0 | | | X | | | 90% | 1 | SM | | | | | | |
| 1.4.1.7 Planification et organisation des activités et du travail | | X | | | | X | | | | | | | B | X | | | 75% | 2 | AT | | | | | | |
| 1.4.1.8 Gestion des ressources budgétaires | | X | | | | X | | | | | | | B | | | | 75% | 1 | AT | 50% | 1 | TA | 10% | 1 | A I |

| CARACTÉRISTIQUES DES ACTIVITÉS / PARAMÈTRES D'ANALYSE — LISTE DES ACTIVITÉS | DIRECTION DES SERVICES PÉDAGOGIQUES D.S.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | NIVEAU DE L'ACTIVITÉ Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | TEMPS CONSACRÉ % Ce qui est | Ce qui devrait être | INTERDÉPENDANCE DES ACTIVITÉS Types (3) | Act. touchées | MÉCANISMES DE COORDINATION Supervision directe | Standardisation (4) | Ajustement mutuel | PERSONNEL ENSEIGNANT Degré (5) d'aut. | Nombre | PERSONNEL PROFESSIONNEL Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (6) | PERSONNEL SOUTIEN TECH. Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (7) | PERSONNEL SOUTIEN ADM. Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (8) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.4.1.9 Evaluation des activités et du travail | | X | | | | X | | | | | | X | | | | | 50% | 1 | AT | | | | 5% | 1 | S |
| 1.4.2 Assurer l'utilisation optimale des moyens de communication et de production audiovisuels et les promouvoir auprès des différents usagers (professeurs, étudiants, etc) | | X | | | | X | | 7.5% | 9% | B | 1.1.0 | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.2.1 Assurer la diffusion électronique et l'utilisation du babillard électronique | | X | | | | | X | | | B | 1.4.1 | | A | X | | | | | | 10% | 1 | T | | | |
| 1.4.2.2 Assurer la reproduction légale (photos, acétates, graphisme, audio, vidéo, etc) | | X | | | | | X | | | | | | A | X | | | 90% | 1 | AT | 20% | 1 | T | | | |
| 1.4.2.3 Assurer la production simple (vidéo feedback, graphisme, acétates, enregistrements sonores, vidéo, etc) | | X | | | | | X | | | A | 1.1.0 | | A,B | X | | | 90% | 1 | AT | 50% | 3 | T | | | |
| 1.4.2.4 Voir à la sélection et l'acquisition des matériels et équipements et du développement technique | | X | | | | X | | | | | | | B | X | | | 90% | 1 | AT | | | | | | |
| 1.4.2.5 Voir à l'entretien technique et électronique de l'ensemble du matériel et équipement du Collège | | X | | | | X | | | | | | | B | | | | | | | 75% | 1 | T | | | |
| 1.4.2.6 Assurer auprès des usagers l'utilisation optimale des appareils et matières premières | | X | | | | | X | | | A | 1.1.0 | | | X | | | 90% | 1 | AT | 50% | 1 | T | | | |
| 1.4.2.7 Assurer auprès des usagers le support technique à la production | | X | | | | | X | | | A | 1.1.0 | | | X | | | 90% | 1 | AT | 50% | 3 | T | | | |
| 1.4.2.8 Planification et organisation des activités et du travail du secteur | | X | | | | X | | | | A | 1.1.0 | | B | X | | | 75% | 1 | AT | | | | | | |
| 1.4.2.9 Gestion des ressources budgétaires | | X | | | | X | | | | | | | B | | | | 75% | 1 | AT | 50% | 1 | TA | | | |
| 1.4.2.10 Evaluation des activités et du travail | | X | | | | X | | | | | | X | | | | | 60% | 1 | AT | | | | | | |

| CARACTÉRISTIQUES DES ACTIVITÉS / PARAMÈTRES D'ANALYSE / LISTE DES ACTIVITÉS | DIRECTION DES SERVICES PÉDAGOGIQUES | | | | | NIVEAU DE L'ACTIVITÉ | | TEMPS CONSACRÉ 1 | | INTERDÉPENDANCE DES ACTIVITÉS | | MÉCANISMES DE COORDINATION | | | RESSOURCES AFFECTÉES PAR CATÉGORIE DE PERSONNEL | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | UNITÉS ORGANISATIONNELLES | | | | | | | | | | | | | PERSONNEL ENSEIGNANT | | SUPPORT ADMINISTRATIF ET PÉDAGOGIQUE | | | | | | | | |
| | | Secteur | | Secteur | | | | | | | | | | | | | Personnel professionnel | | | Personnel soutien tech. | | | Personnel soutien adm. | | |
| | D.S.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | Le dir. est | Le dir. devrait être | Types (3) | Act. touchées | Supervision directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | Degré (5) d'aut. | Nombre | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (6) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (7) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (8) |
| 1.4.3 Assurer la diffusion de l'information du secteur bibliothèque, audiovidéothèque et audioviseul | | X | | | | X | | | | | 1.1.0 | | | X | | | 90% | 1 | AT | 10% | 2 | [illegible] | | | |
| 1.5.0 COORDONNER LE SECTEUR FORMATION PROFESSIONNELLE, ENSEIGNEMENT RÉGULIER | | | | | | X | | 7% | 9% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [illegible] Planification et développement des programmes de formation professionnelle | | X | | | | D | | | | | | | D | X | | | | | | | | | | | |
| 1.5.1.1 Assurer un suivi des programmes expérimentaux garantissant les conditions optimales d'obtention de statut de permanence<br>- analyse spécifique des programmes<br>- suivi de la clientèle étudiante<br>- support pédagogique et technique aux professeurs<br>- participation au comité consultatif | | X | | | | X | | | | D | 2.3.0 | | D | X | 50% | 2 | 90% | 1 | CP | | | | 10% | 1 | S |
| 1.5.1.2 Assurer le développement du secteur de l'enseignement professionnel<br>- analyse des besoins de formation<br>- préparation des demandes d'autorisation de nouveaux programmes<br>- suivi des dossiers auprès du M.E.Q. | | X | | | | X | | | | D | 1.1.0 | | | X | | | 90% | 1 | CP | | | | 10% | 1 | S |
| 1.5.1.3 Assurer la consolidation des programmes professionnels déjà en place<br>- analyse des problèmes spécifiques<br>- assistance technique selon besoins et recommandations | | X | | | | X | | | | D | 1.1.0 | | D | X | 50% | 3 | 90% | 1 | CP | | | | 10% | 1 | S |
| 1.5.2 Voir à l'organisation des stages d'enseignement professionnel | | X | | | | X | | 3% | 3% | | | | D | X | | | | | | | | | | | |
| 1.5.2.1 Planifier le nombre de stagiaires et besoins en centres de stages et les dates de stages | | X | | | | X | | | | D | 2.4.5 | | D | X | 50% | 4 | 80% | 1 | CP | | | | | | |

| CARACTERISTIQUES DES ACTIVITES / PARAMETRES D'ANALYSE / LISTE DES ACTIVITES | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES | | | | | NIVEAU DE L'ACTIVITE | | TEMPS CONSACRE % | | INTERDEPENDANCE DES ACTIVITES | | MECANISMES DE COORDINATION | | | RESSOURCES AFFECTEES PAR CATEGORIE DE PERSONNEL | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | UNITES ADMINISTRATIVES LIEES | | | | | | | | | | | | | PERSONNEL ENSEIGNANT | | SUPPORT ADMINISTRATIF ET PEDAGOGIQUE | | | | | | | | |
| | | Secteur | | Secteur | | | | | | | | | | | | | Personnel professionnel | | | Personnel soutien tech. | | | Personnel soutien adm. | | |
| | D.S.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | Ce qui est | Ce qui devrait être | Types (3) | Act. touchées | Supervision directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | Degré (5) d'aut. | Nombre | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (6) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (7) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (8) |
| 1.5.2.2 Proposer une procédure de négociations interne et externe pour approbation par l'administration | | X | | | | X | | | | | | | A | X | | | 90% | 1 | CP | | | | 10% | 1 | S |
| 1.5.2.3 Voir à la préparation et à l'expédition des différentes communications externes reliées à l'organisation des stages | | X | | | | X | | | | | | | A | | | | 100% | 1 | CP | | | | 30% | 1 | S |
| 1.5.2.4 Coordonner l'ensemble des activités, opérations, échéanciers reliés à l'organisation des stages | | X | | | | X | | | | | 7.0 | | A,B | X | | | 80% | 1 | CP | | | | | | |
| 1.5.2.5 Négociation et préparation des ententes avec les milieux de stages visés | | X | | | | X | | | | | | | A | X | | | 90% | 1 | CP | | | | 10% | 1 | S |
| 1.5.2.6 Préparation des contrats d'affiliation M.E.Q.-M.A.S. et autres conventions de stages | | X | | | | X | | | | | | | A | | | | 75% | 1 | CP | 50% | 1 | TA | 50% | 1 | S |
| 1.5.2.7 Etablir et maintenir des communications constantes avec les différents départements visés pendant les périodes de stage | | X | | | | X | | | | A,B | 1.1.0 | | | X | | | 75% | 1 | CP | | | | 10% | 1 | S |
| 15.3. Assurer la diffusion de l'information du secteur formation professionnelle, enseignement régulier | | X | | | | X | | | | | | | | X | | | 60% | 1 | CP | | | | 10% | 1 | S |
| 1.6.0 COORDONNER LE SECTEUR SPORTS ET LOISIRS | | X | | | | X | | 5% | 9% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.6.1 Planification et coordination de la pratique de l'activité physique et de son développement (sport) | | X | | | | X | | | | | | | B | X | | | | | | | | | | | |
| 1.6.1.1 Voir à l'organisation d'activités physiques de participation (internes et externes) et d'activités de plein air | | X | | | | | X | | | | | | B | X | | | 90% | 2 | AE | | | | 10% | 1 | S |
| 1.6.1.2 Voir à l'organisation d'activités physiques d'initiation | | X | | | | | X | | | | | | B | X | | | 90% | 1 | AE | | | | 20% | 1 | S |
| 1.6.1.3 Voir à l'organisation d'activités physiques de compétition (intercollégial) | | X | | | | | X | | | | | | B | X | | | 90% | 1 | AE | | | | 20% | 1 | S |

| CARACTERISTIQUES DES ACTIVITES / PARAMETRES D'ANALYSE / LISTE DES ACTIVITES | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES | | | | | NIVEAU DE L'ACTIVITE | | TEMPS CONSACRE % | | INTERDEPENDANCE DES ACTIVITES | | MECANISMES DE COORDINATION | | | RESSOURCES AFFECTEES PAR CATEGORIE DE PERSONNEL | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | UNITES ADMINISTRATIVES VISEES | | | | | | | | | | | | | PERSONNEL ENSEIGNANT | | SUPPORT ADMINISTRATIF ET PEDAGOGIQUE | | | | | | | | |
| | | Secteur [illegible] | | Secteur [illegible] | | | | | | | | | | | | | Personnel professionnel | | | Personnel soutien tech. | | | Personnel soutien adm. | | |
| | D.S.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | Fonctionnel(1) | Opérationnel(2) | Ce qui est | Ce qui devrait être | Types (3) | Act. touchées | Super. directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | Degré (5) d'aut. | Nombre | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (6) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (7) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (8) |
| 1.6.1.4 Assurer l'encadrement de l'ensemble des programmes d'activités physiques | | X | | | | X | | | | | | | A,B, | X | | | 90% | 1 | AA | | | | 10% | 1 | S |
| 1.6.1.5 Assurer la promotion de l'intérêt dans la poursuite de la pratique de l'activité physique | | X | | | | X | | | | | | | | X | | | 90% | 2 | AE AA | | | | | | |
| 1.6.1.6 Assurer la représentation du Collège auprès des organismes s'occupant du sport étudiant (F.A.R.C.Q. et C.Q.R.E.) | | X | | | | X | | | | | | | | X | | | 100% | 1 | AA | | | | | | |
| 1.6.2 Planifier, coordonner les programmes d'activités physiques communautaires | | X | | | | X | | | | | | | B | X | | | | | | | | | | | |
| 1.6.2.1 Assurer les services de location de plateaux d'activités physiques à court terme et à long terme | | X | | | | | X | | | | | | A | | | | 90% | 1 | AA | | | | 50% | 1 | S |
| 1.6.2.2 Programmer, organiser et encadrer les activités physiques d'initiation et de perfectionnement offerts à la communauté environnante (golf, tennis, natation, danse et conditionnement physique) | | X | | | | X | | | | | | | A,B | X | | | 80% | 1 | AA | | | | 25% | 1 | S |
| 1.6.3 Assurer la gestion du secteur sports et loisirs | | X | | | | X | | | | | | | A | X | | | | | | | | | | | |
| 1.6.3.1 Voir à la gestion des ressources matérielles et humaines reliées aux activités | | X | | | | X | | | | | | | A | X | | | 90% | 1 | AA | | | | 10% | 1 | S |
| 1.6.3.2 Assurer le contrôle budgétaire du secteur sports et loisirs | | X | | | | X | | | | | | | B | X | | | 75% | 1 | AA | 50% | 1 | TA | 20% | 1 | S |
| 1.6.3.3 Assurer l'évaluation des activités visées | | X | | | | X | | | | | | | B | X | | | 75% | 1 | AA AE | | | | 10% | 1 | S |
| 1.6.3.4 Assurer la diffusion de l'information du secteur sports et loisirs | | X | | | | | X | | | | | | | X | | | 100% | 1 | AE | | | | 30% | 1 | S |
| REMARQUES: Total temps consacré | | X | | | | | | 150% | 1345 | | | | | | | | | | | | | | | | |

| CARACTERISTIQUES DES ACTIVITES / PARAMETRES D'ANALYSE / LISTE DES ACTIVITES | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES: D.S.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | NIVEAU DE L'ACTIVITE: Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | TEMPS CONSACRE %: Ce qui est | Ce qui devrait être | INTERDEPENDANCE DES ACTIVITES: Types (3) | Act. touchées | MECANISMES DE COORDINATION: Super. directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | PERSONNEL ENSEIGNANT: Degré (5) d'aut. | Nombre | Personnel professionnel: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (6) | Personnel soutien tech.: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (7) | Personnel soutien adm.: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (8) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.0 PLANIFIER, SUPERVISER ET EVALUER LA DIVISION "SERVICES PERSONNELS AUX ETUDIANTS" | X | | | | | X | | 15% | 20% | A, B | 1.1.0 1.3.6 | | B | X | | | | | | | | | 10% | 1 | SD |
| 2.1 COORDINATION ET CONTROLE DES SERVICES AUX ETUDIANTS | | | X | | | X | | 14% | 20% | | | | B | X | | | | | | | | | 20% | 1 | S |
| 2.1.1 Planification (plan de travail, échéancier, prévision de clientèle, etc) | | | X | | | X | | | | | | | B | X | | | | | | | | | | | |
| 2.1.2 Coordination et dépannage | | | X | | | X | | | | | | | B | X | | | | | | | | | | | |
| 2.1.3 Evaluation des activités | | | X | | | X | | | | | | | B | X | | | | | | | | | | | |
| 2.1.4 Suivi du budget | | | X | | | X | | | | | | | B | X | | | | | | | | | | | |
| 2.1.5 Gestion quotidienne du personnel | | | X | | | X | | | | | | | B | X | | | | | | | | | | | |
| 2.1.6 Participation aux différents comités de gestion (C.C.D.G., C.P., Régie pédagogique) | | | X | | | X | | | | | | | B | X | | | | | | | | | | | |
| 2.2 GESTION DES CLIENTELES (RECONNAISSANCE DES ETUDES) | | | X | | | X | | 15% | 15% | A (80%) | 2.3.1 | X | | | | | | | | | | | 10% | 1 | S |
| 2.2.1 Participer à l'élaboration et la révision des programmes d'études | | | X | | | X | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2.2 Approuver les révisions de notes | | | X | | | X | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2.3 Traiter le dossier de la reconnaissance des acquis (équivalences, exemptions) | | | X | | | X | | | | A (80%) | 2.4.6 | X | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2.4 Faire l'étude des diplômes | | | X | | | X | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | |

| CARACTERISTIQUES DES ACTIVITES / PARAMETRES D'ANALYSE / LISTE DES ACTIVITES | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES: D.S.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | NIVEAU DE L'ACTIVITE: Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | TEMPS CONSACRE %: Ce qui est | Ce qui devrait être | INTERDEPENDANCE DES ACTIVITES: Types (3) | Act. touchées | MECANISMES DE COORDINATION: Super. directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | RESSOURCES AFFECTEES PAR CATEGORIE DE PERSONNEL — PERSONNEL ENSEIGNANT: Degré (5) d'aut. | Nombre | SUPPORT ADMINISTRATIF ET PEDAGOGIQUE — Personnel professionnel: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (6) | Personnel soutien tech.: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (7) | Personnel soutien adm.: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (8) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.3 AIDE PEDAGOGIQUE INDIVIDUELLE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3.1 Admission des étudiants et changement de programmes | | | X | | | | X | 3% | 3% | B | 2.4.1 | | | | | | | | | | | | 0% | 1 | S |
| 2.3.1.1 Réception des dossiers étudiants (du registrariat) | | | X | | | X | | | | | | | A | | | | | | | | | | 0% | 1 | S |
| 2.3.1.2 Distribution des dossiers aux A.P.I. | | | X | | | X | | | | | | | A | | | | 40% | 3 | AP | | | | | | |
| 2.3.1.3 Etude des dossiers par les A.P.I. (évaluation, sélection et verdicts) | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 80% | 2 | AP | | | | 10% | 2 | S,A2 |
| 2.3.1.4 Classement, catalogue des admissions | | | X | | | X | | | | | | | B | | | | 50% | 3 | AP | | | | 10% | 2 | S,A2 |
| 2.3.1.5 Préparation des réponses et des espaces de rendez-vous aux étudiants admis ou en voie de l'être | | | X | | | | X | | | | | X | B | | | | 80% | 3 | AP | | | | 10% | 2 | S,A2 |
| 2.3.1.6 Comité de révision des verdicts | | | X | | | | X | | | | | | | | | | 50% | 3 | AP | | | | 0% | 1 | S |
| 2.3.2 Choix de cours et programmation | | | X | | | | X | 1% | 1% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3.2.1 Préparation des documents nécessaires au choix de cours (mise à jour et production de documents tels: guide d'inscription, feuilles de programmes, autres formules) | | | X | | | X | | | | | | | | X | | | 75% | 3 | AP | | | | 25% | 2 | S,A2 |
| 2.3.2.2 Choix de cours des étudiants: - de groupe - individuel | | | X<br>X | | | | X<br>X | | | A 100% | 2.4.2 | | C | | | | 90% | 3 | AP | | | | | | |
| 2.3.2.3 Tests d'anglais | | | X | | | | X | | | | | | A | | | | 25% | 3 | AP | | | | 25% | 1 | A2 |
| 2.3.2.4 Compilation des choix de cours | | | X | | | X | | | | A 100% | 2.3.1 | | B | | | | 5% | 3 | AP | | | | 5% | 2 | S,A2 |
| 2.3.2.5 Identification, vérification et modification (s'il y a lieu) des choix de cours (réf: 2.4 registrariat) | | | X | | | X | | | | B 80% | 2.3.3 | | B | X | | | 25% | 3 | AP | | | | 15% | 1 | S |
| 2.3.3 Modifications à l'horaire et aux choix de cours de l'étudiant | | | X | | | | X | 0% | 0% | | | | | | | | | | | | | | 10% | 3 | S<br>S<br>AP |

| CARACTÉRISTIQUES DES ACTIVITÉS / PARAMÈTRES D'ANALYSE — LISTE DES ACTIVITÉS | DIRECTION DES SERVICES PÉDAGOGIQUES — D.S.P. | Unités administratives — Secteur — ADJ. I | ADJ. II | Secteur — ADJ. III | ADJ. IV | NIVEAU DE L'ACTIVITÉ — Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | TEMPS CONSACRÉ % — Ce qui est | Ce qui devrait être | INTERDÉPENDANCE DES ACTIVITÉS — Types (3) | Act. touchées | MÉCANISMES DE COORDINATION — Super. directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | RESSOURCES AFFECTÉES PAR CATÉGORIE DE PERSONNEL — Personnel enseignant — Degré (5) d'out. | Nombre | Support administratif et pédagogique — Personnel professionnel — Degré (5) d'out. | Nombre | Fonc. (6) | Personnel soutien tech. — Degré (5) d'out. | Nombre | Fonc. (7) | Personnel soutien adm. — Degré (5) d'out. | Nombre | Fonc. (8) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.3.3.1 Demande de modifications des étudiants | | | X | | | | X | | | A 100% | 2.1.1 | | A | | | | | | | | | | | | |
| 2.3.3.2 Rencontre des étudiants pour modifications et étude du dossier (s'il y a lieu) | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 50% | 3 | AP | | | | | | |
| 2.3.3.3 Modifications, vérification et transmission des choix de cours | | | X | | | X | | | | B 80% | 2.4.1 | | B | X | | | 25% | 3 | AP | | | | 20% | 3 | 5,5 AP |
| 2.3.3.4 Classement et transmission des dossiers choix de cours au Registrariat | | | X | | | X | | | | | | | A | | | | | | | | | | 5% | 1 | S |
| 2.3.4 Abandon de cours | | | X | | | | X | 1% | 1% | B 50% | 2.1.6 | | | | | | | | | | | | 10% | 2 | S |
| 2.3.4.1 Demande de l'étudiant | | | X | | | | X | | | | | | A | | | | 75% | 3 | AP | | | | | | |
| 2.3.4.2 Rencontre avec l'A.P.I. | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | | | | | | | | | |
| 2.3.4.3 Transmission de la réponse | | | X | | | X | | | | | | | A | | | | 10% | 3 | AP | | | | | | |
| 2.3.4.4 Classement de la fiche d'abandon | | | X | | | X | | | | | | | A | | | | | | | | | | 0% | 1 | S |
| 2.3.4.5 Analyse d'abandon de cours | | | X | | | X | | | | | | X | C | | | | 100% | 3 | AP | | | | 5% | 1 | S |
| 2.3.5 Aide à l'apprentissage | | | X | | | | X | 2% | 2% | | | | | | | | | | | | | | 0% | 1 | S |
| 2.3.5.1 Réception des listes d'étudiants non promus | | | X | | | X | | | | | | | A | | | | | | | | | | | | |
| 2.3.5.2 Envoi de lettres d'invitation aux étudiants visés | | | X | | | | X | | | | | | A | | | | 50% | 3 | AP | | | | 0% | 1 | S |
| 2.3.5.3 Prise de rendez-vous des étudiants | | | X | | | | X | | | | | | A | | | | | | | | | | 20% | 1 | S |
| 2.3.5.4 Rencontre d'aide | | | X | | | | X | | | B 60% | 2.7.0 2.8.0 2.9.0 | | C | | | | 100% | 2 | AP | | | | | | |
| 2.3.5.5 Assurer le suivi | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 100% | 3 | AP | | | | 5% | 1 | S |
| 2.3.5.6 Participation au comité de révision des verdicts de promotion | | | X | | | | X | | | | | X | | | | | 50% | 3 | AP | | | | 5% | 1 | S |
| 2.3.6 Études, recherches, rapports, perfectionnement | | | X | | | X | | 0% | 0% | | | | | X | | | 100% | 3 | AP | | | | 5% | 1 | S |

| CARACTERISTIQUES DES ACTIVITES / PARAMETRES D'ANALYSE / LISTE DES ACTIVITES | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES: D.S.P. | UNITES ADMINISTRATIVES: Secteur: ADJ. I | ADJ. II | Secteur: ADJ. III | ADJ. IV | NIVEAU DE L'ACTIVITE: Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | TEMPS CONSACRE %: Ce qui est | Ce qui devrait être | INTERDEPENDANCE DES ACTIVITES: Types (3) | Act. touchées | MECANISMES DE COORDINATION: Super. directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | RESSOURCES AFFECTEES PAR CATEGORIE DE PERSONNEL: PERSONNEL ENSEIGNANT: Degré (5) d'aut. | Nombre | SUPPORT ADMINISTRATIF ET PEDAGOGIQUE: Personnel professionnel: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (6) | Personnel soutien tech.: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (7) | Personnel soutien adm.: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (8) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.3.7 Gestion des activités | | | X | | | X | | 3% | 3% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3.7.1 Planification et organisation des activités et du travail | | | X | | | X | | | | B 75% | 2.4.0 | X | | X | | | 70% | 3 | AP | | | | | | |
| 2.3.7.2 Evaluation des activités | | | X | | | X | | | | | | X | | X | | | 90% | 3 | AP | | | | | | |
| 2.3.8 Assurer la diffusion de l'information du secteur de l'aide pédagogique individuelle | | | X | | | | X | | | B 30% | 2.7.0 2.8.0 2.9.0 | | | X | | | 70% | 3 | AP | | | | 20% | 1 | S |
| 2.4 REGISTRARIAT ET HORAIRES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4.1 Admission des étudiants | | | X | | | | X | 2% | 2% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4.1.1 Préparation des dossiers(SRAM) Vérification, classement | | | X | | | X | | | | A 100% | 2.3.1 | | A(100) | | | | 10% | 1 | R | | | | 5% | 4 | A1,A A2,A |
| 2.4.1.2 Transmission du verdict (au SRAM) - réponse oui-non - rendez-vous (placer) | | | X | | | X | | | | A 50% | 2.4.2 | | | | | | 10% | 1 | R | | | | 5% | 4 | A1, A2,A A1 |
| 2.4.1.3 Réception des plaintes (parents-étudiants) | | | X | | | | X | | | A 60% | 2.4.7 | X(10%) | | X(90%) | | | 80% | 1 | R | | | | 20% | 1 | S |
| 2.4.1.4 Vérification de l'admissibilité | | | X | | | X | | | | | | | B(90%) | | | | 70% | 1 | R | | | | 10% | 1 | S |
| 2.4.1.5 Rapports d'admission | | | X | | | X | | | | | | X | B(90%) | | | | 80% | 1 | R | | | | 10% | 2 | A2,S |
| 2.4.2 Saisie des données du choix de cours | | | X | | | X | | 2% | 2% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4.2.1 Mise à jour des fichiers | | | X | | | X | | | | | | | B | | | | 5% | 1 | R | | | | 5% | 1 | A1 |
| 2.4.2.2 Entrée des données sur terminal informatique | | | X | | | X | | | | A 100% | 2.2.[illegible] | | A | | | | 5% | 1 | R | | | | 5% | 1 | A1 |
| 2.4.2.3 Corrections des données | | | X | | | X | | | | A 50% | 2.4.1 | | A | | | | 5% | 1 | R | | | | 5% | 1 | A1 |
| 2.4.2.4 Distribution des choix de cours (session Hiver) | | | X | | | X | | | | | | | A | | | | 5% | 1 | R | | | | 5% | 1 | A2 |
| 2.4.2.5 Correction au choix de cours (session Hiver) | | | X | | | X | | | | A 100% | 2.3.2 | | B | | | | 5% | 1 | R | | | | 5% | 1 | A1 |
| 2.4.2.6 Vérification des préalables | | | X | | | X | | | | | | | | | | | 20% | 1 | R | | | | 0% | 2 | S,A1 |

| CARACTERISTIQUES DES ACTIVITES / PARAMETRES D'ANALYSE | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES | | | | | NIVEAU DE L'ACTIVITE | | TEMPS CONSACRE % | | INTERDEPENDANCE DES ACTIVITES | | MECANISMES DE COORDINATION | | | RESSOURCES AFFECTEES PAR CATEGORIE DE PERSONNEL | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | UNITES ADMINISTRATIVES TOUCHEES | | | | | | | | | | | | | PERSONNEL ENSEIGNANT | | SUPPORT ADMINISTRATIF ET PEDAGOGIQUE | | | | | | | | |
| | | Secteur régulier | | Secteur éd. adultes | | | | | | | | | | | | | Personnel professionnel | | | Personnel soutien tech. | | | Personnel soutien adm. | | |
| LISTE DES ACTIVITES | D.S.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | Ce qui est | Ce qui devrait être | Types (3) | Act. touchées | Supervision directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | Degré (5) d'aut. | Nombre | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (6) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (7) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (8) |
| 2.4.3 Fabrication des horaires | | | X | | | X | | 10% | 5% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4.3.1 Entrée des données | | | X | | | X | | | | A 100% | 2.4.2 | | | | | | 10% | 2 | R,A | | | | 0% | | A1 |
| 2.4.3.2 Création des fichiers Thesée | | | X | | | X | | | | | | | A | | | | 50% | 2 | R,A | | | | | | |
| 2.4.3.3 Mise à jour du fichier choix de cours | | | X | | | X | | | | | | | B | | | | 30% | 2 | R,A | | | | | | |
| 2.4.3.4 Confection de l'horaire maître | | | X | | | X | | | | | 2.4.5 | X | A | | | | 60% | 1 | A | | | | | | |
| 2.4.3.5 Ajustement de l'horaire maître | | | X | | | X | | | | | 1.3.0 | | | X | | | 50% | 1 | A | | | | | | |
| 2.4.3.6 Finalisation des horaires | | | X | | | X | | | | | 1.2.0 | | | | | | 50% | 2 | R,A | | | | 0% | | A1 |
| 2.4.3.7 Modification technique des horaires | | | X | | | X | | | | | | | A (C) | | | | 20% | 1 | A | | | | | | |
| 2.4.3.8 Diffusion des informations reliées aux horaires Thesée | | | X | | | X | | | | | | | A | | | | 10% | 2 | R,A | | | | | | |
| 2.4.3.9 Validation de l'information reliée à l'interface G.P.C. | | | X | | | X | | | | | | | B | X | | | 90% | 5 | R,AP | | | | | | |
| 2.4.4 Inscription des étudiants | | | X | | | | X | 5% | 5% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4.4.1 Distribution des horaires, des casiers et de la carte étudiante, et paiement des frais d'inscription | | | X | | | | X | | | A | 2.4.1 | | A | | | | 25% | 1 | R | | | | 10% | 10 | S, A1, A2, A1, AP |
| 2.4.4.2 Mise à jour du fichier étudiant et préparation des dossiers pour transmission | | | X | | | X | | | | A 100% | | | B | X | | | 25% | 1 | R | | | | 0% | 1 | A1 |
| 2.4.4.3 Diffusion de l'information reliée au fichier étudiant | | | X | | | | X | | | | | | A | | | | 5% | 1 | R | | | | | | |
| 2.4.4.4 Transmission des fichiers d'inscription et des inscriptions-cours (retour-correction-retransmission) | | | X | | | X | | | | | | X | B | | | | 0% | 1 | R | | | | 0% | 1 | A1 |
| 2.4.4.5 Rapports statistiques (production) | | | X | | | X | | | | | | X | B | | | | 25% | 1 | R | | | | 5% | 1 | S |

| CARACTÉRISTIQUES DES ACTIVITÉS / PARAMÈTRES D'ANALYSE — LISTE DES ACTIVITÉS | DIRECTION DES SERVICES PÉDAGOGIQUES | | | | | NIVEAU DE L'ACTIVITÉ | | TEMPS CONSACRÉ % | | INTERDÉPENDANCE DES ACTIVITÉS | | MÉCANISMES DE COORDINATION | | | RESSOURCES AFFECTÉES PAR CATÉGORIE DE PERSONNEL | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | UNITÉS ADMINISTRATIVES LIÉES | | | | | | | | | | | | | PERSONNEL ENSEIGNANT | | SUPPORT ADMINISTRATIF ET PÉDAGOGIQUE | | | | | | | | |
| | | Secteur général | | Secteur de l'enseignement professionnel | | | | | | | | | | | | | Personnel professionnel | | | Personnel soutien tech. | | | Personnel soutien adm. | | |
| | D.S.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | Ce qui est | Ce qui devrait être | Types (3) | Act. touchées | Super. directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | Degré (5) d'aut. | Nombre | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (6) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (7) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (8) |
| 2.4.5 Bulletins et diplômes | | | X | | | | X | 1% | 1% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4.5.1 Diffusion de l'information préalable à l'impression des bulletins et des demandes de DEC | | | X | | | | X | | | A 100% | 2.4.5 | | B | | | | | | | | | | 15% | 1 | S |
| 2.4.5.2 Récupération des bulletins au S.I.C.C. | | | X | | | X | | | | | | | A | | | | 10% | 1 | R | | | | | | |
| 2.4.5.3 Remise des listes de notes aux professeurs et traitement de celles-ci | | | X | | | X | | | | A 50% | 2.3.4 | | A | | 90% | 236 | 5% | 1 | R | | | | 3% | 4 | S, A1, A2, A2 |
| 2.4.5.4 Émission et expédition des bulletins aux étudiants et envoi des copies des listes de notes aux professeurs pour validation | | | X | | | | X | | | | | | A | | | | 15% | 1 | R | | | | 5% | 5 | S, AP, A1, A2 |
| 2.4.5.5 Révision de notes (de l'information à l'émission d'un nouveau bulletin) | | | X | | | | X | | | | | | A | | | | 15% | 1 | R | | | | 15% | 1 | A1 |
| 2.4.5.6 Réception et traitement des demandes de DEC et suivi | | | X | | | | X | | | | | X | | | | | | | | | | | 15% | 1 | A1 |
| 2.4.5.7 Transmission des bulletins aux universités | | | X | | | | X | | | | | | B | | | | | | | | | | 10% | 1 | A1 |
| 2.4.6 Gestion des dossiers étudiants | | | X | | | X | | 2% | 1% | A 60% | 2.4.1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4.6.1 Classement des dossiers en fonction du statut de l'étudiant | | | X | | | X | | | | | | | B | | | | | | | | | | 15% | 1 | A2 |
| 2.4.6.2 Ajout des documents et modifications (au fur et à mesure) aux dossiers des étudiants | | | X | | | X | | | | | | | B | | | | | | | | | | 5% | 1 | A2 |
| 2.4.6.3 Consultation des dossiers (entrée et sortie de dossier, recherche de dossier, demande d'attestation, etc.) | | | X | | | X | | | | | | | A | X | | | | | | | | | 5% | 2 | A2 |
| 2.4.6.4 Archives et microfiches des dossiers | | | X | | | X | | | | | | | B | | | | 30% | 1 | R | | | | 25% | 1 | AP |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| CARACTERISTIQUES DES ACTIVITES / PARAMETRES D'ANALYSE / LISTE DES ACTIVITES | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES: D.S.P. | UNITES ADMINISTRATIVES: Secteur [illegible]: ADJ. I | ADJ. II | Secteur Ed. adultes: ADJ. III | ADJ. IV | NIVEAU DE L'ACTIVITE: Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | TEMPS CONSACRE %: Ce qui est | Ce qui devrait être | INTERDEPENDANCE DES ACTIVITES: Types (3) | Act. touchées | MECANISMES DE COORDINATION: Super. directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | RESSOURCES AFFECTEES PAR CATEGORIE DE PERSONNEL — PERSONNEL ENSEIGNANT: Degré (5) d'aut. | Nombre | SUPPORT ADMINISTRATIF ET PEDAGOGIQUE — Personnel professionnel: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (6) | Personnel soutien tech.: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (7) | Personnel soutien adm.: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (8) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.2.7 Gestion des activités | | | X | | | X | | 3% | 3% | A 50% | 2.3.[illegible] | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2.7.1 Planification et organisation des activités et du travail | | | X | | | X | | | | | | X | | X | | | 50% | 1 | R | | | | 20% | 1 | S |
| 2.2.7.2 Evaluation des activités | | | X | | | X | | | | B 50% | | X | | X | | | 70% | 1 | R | | | | 0% | 1 | S |
| 2.2.8 Assurer la diffusion de l'information du secteur registrariat | | | X | | | X | | | | | | | | X | | | 70% | 1 | R | | | | 30% | 1 | S |
| 2.5 SECTEUR "SUPPORT LOGISTIQUE" AU NIVEAU ADMINISTRATIF ET PEDAGOGIQUE | | | X | | | X | | | | | | | | X | | | 90% | 1 | A | | | | | | |
| 2.5.1 Aide professionnelle (analyse et consultation) dans les domaines suivants: - analyse statistique - simulation - informatique - graphique informatique | | | X | | | X | | [illegible]% | 3% | | 5.1.0 1.1.0 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.5.1.1 Activités "support administratif" (méthodes statistiques, modèles informatisation, interprétation) | | | X | | | X | | | | | | | C | | | | 80% | 1 | A | | | | | | |
| 2.5.1.2 Activités "support à l'enseignement" (consultation, méthodes statistiques, simulations, etc.) | | | X | | | X | | | | | | | C | | | | 95% | 1 | A | | | | | | |
| 2.5.1.3 Activités "support aux professionnels et autres personnes" (contrôle statistique, ressource en progiciel et didacticiel, ressource au centre informatique, etc.) | | | X | | | X | | | | | | | C | | | | 95% | 1 | A | | | | | | |
| 2.6 ANIMATION ETUDIANTE<br>2.6.1 Encadrement des ateliers et cours para-pédagogiques | | | X | | | | X | 15 | 25 | B 80% | 1.6.0 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.6.1.1 Cueillette des besoins et définition des activités | | | X | | | | X | | | | 2.6.2 2.6.1 | | C | | | | 80% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.1.2 Inventorier et rassembler les ressources | | | X | | | X | | | | | 1.6.4 | | C | | | | 80% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.1.3 Programmer et budgétiser les activités | | | X | | | X | | | | | 2.6.3 2.6.6 | | | X | | | 90% | 1 | AE | | | | | | |

| CARACTÉRISTIQUES DES ACTIVITÉS / PARAMÈTRES D'ANALYSE | DIRECTION DES SERVICES PÉDAGOGIQUES | | | | | NIVEAU DE L'ACTIVITÉ | | TEMPS CONSACRÉ % | | INTERDÉPENDANCE DES ACTIVITÉS | | MÉCANISMES DE COORDINATION | | | RESSOURCES AFFECTÉES PAR CATÉGORIE DE PERSONNEL | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | UNITÉS ADMINISTRATIVES TOUCHÉES | | | | | | | | | | | | | PERSONNEL ENSEIGNANT | | SUPPORT ADMINISTRATIF ET PÉDAGOGIQUE | | | | | | | | |
| | | Secteur | | Secteur | | | | | | | | | | | | | Personnel professionnel | | | Personnel soutien tech. | | | Personnel soutien adm. | | |
| LISTE DES ACTIVITÉS | D.S.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | Ce qui est | Ce qui devrait être | Types (3) | Act. touchées | Super. directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | Degré (5) d'aut. | Nombre | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (6) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (7) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (8) |
| 2.6.1.4 Informer et inscrire la clientèle étudiante | | | X | | | | X | | | | | | R | | | | 90% | 1 | AE | | | | 20% | 1 | S |
| 2.6.1.5 Évaluer les activités | | | X | | | | X | | | | | X | | X | | | 90% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.2 Support aux comités étudiants | | | X | | | | X | 1% | 2% | R 80% | 2.6.1 2.6.3 2.6.4 2.6.5 2.6.6 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.6.2.1 Cueillette des besoins | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 80% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.2.2 Inventorier les ressources | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 80% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.2.3 Assistance, counselling et support aux étudiants | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 80% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.2.4 Information | | | X | | | | X | | | | | | R | | | | 90% | 1 | AE | | | | 20% | 1 | S |
| 2.6.2.5 Budgétiser et organiser les activités | | | X | | | X | | | | | | | | X | | | 90% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.2.6 Évaluer les activités | | | X | | | | X | | | | | X | | X | | | 90% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.3 Encadrement et promotion (projets conjoints et party(s).) | | | X | | | | X | 2% | 4% | R 80% | 2.6.1 2.6.2 2.6.4 2.6.5 2.6.6 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.6.3.1 Établir des relations avec l'A.G.E.C.R. et organiser des activités conjointes | | | X | | | | X | | | | | | | X | | | 70% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.3.2 Assistance, counselling et support aux étudiants/organisateurs de party, et évaluer les activités | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 90% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.4 Encadrement et programmation des activités socio-culturelles | | | X | | | | X | 1% | 2% | R 80% | 2.6.1 2.6.2 2.6.3 2.6.5 2.6.6 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.6.4.1 Cueillette des besoins | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 80% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.4.2 Inventorier les ressources | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 80% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.4.3 Programmer et budgétiser les activités | | | X | | | X | | | | | | | | X | | | 90% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.4.4 Informer la clientèle étudiante | | | X | | | | X | | | | | | R | | | | 90% | 1 | AE | | | | 20% | 1 | S |
| 2.6.4.5 Évaluer les activités | | | X | | | | X | | | | | X | | X | | | 90% | 1 | AE | | | | | | |

| CARACTERISTIQUES DES ACTIVITES / PARAMETRES D'ANALYSE | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES | | | | | NIVEAU DE L'ACTIVITE | | TEMPS CONSACRE % | | INTERDEPENDANCE DES ACTIVITES | | MECANISMES DE COORDINATION | | | RESSOURCES AFFECTEES PAR CATEGORIE DE PERSONNEL | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | UNITES ADMINISTRATIVES LIEES | | | | | | | | | | | | | PERSONNEL ENSEIGNANT | | SUPPORT ADMINISTRATIF ET PEDAGOGIQUE | | | | | | | | |
| | | Secteur [illegible] | | Secteur [illegible] | | | | | | | | | | | | | Personnel professionnel | | | Personnel soutien tech. | | | Personnel soutien adm. | | |
| LISTE DES ACTIVITES | D.S.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | Ce qui est | Ce qui devrait être | Types (3) | Act. touchées | Supervision directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | Degré (5) d'aut. | Nombre | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (6) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (7) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (8) |
| 2.6.5 Encadrement aux projets spontanés des étudiants | | | X | | | | X | 10% | 2% | B 80% | 2.6.1 2.6.2 2.6.3 2.6.4 2.6.6 | | ? | | | | 90% | 1 | AE | | | | 20% | 1 | S |
| 2.6.5.1 Informer la clientèle étudiante | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 80% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.5.2 Inventorier les ressources et en faciliter l'accès | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 100% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.5.3 Assistance, counselling et support aux étudiants | | | X | | | | X | | | | | | | X | | | 90% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.5.4 Organiser (s'il y a lieu) et budgétiser les activités | | | X | | | X | | | | | | X | | X | | | 90% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.5.5 Evaluer les activités | | | X | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.6.6 Organisation et encadrement de projets spéciaux (régional - provincial) | | | X | | | | X | 1% | 2% | B 80% | 2.6.1 2.6.2 2.6.3 2.6.4 2.6.5 | | C | | | | 100% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.6.1 Etablir des relations intercollégiales (S.A.E.) | | | X | | | | X | | | | | | B | | | | 90% | 1 | AE | | | | 20% | 1 | S |
| 2.6.6.2 Informer la clientèle étudiante | | | X | | | | X | | | | | | | X | | | 90% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.6.3 Programmer et budgétiser les activités | | | X | | | X | | | | | | | C | | | | 90% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.6.4 Organiser les activités | | | X | | | | X | | | | | B | | X | | | 90% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.6.5 Evaluer les activités | | | X | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.6.7 Gestion des activités | | | X | | | X | | 3% | 5% | A | 2.6.1 2.6.2 2.6.3 2.6.4 2.6.5 2.6.6 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.6.7.1 Planification et organisation du secteur "animation étudiante" | | | X | | | X | | | | | | X | | X | | | 95% | 1 | AE | | | | | | |
| 2.6.7.2 Evaluation de l'ensemble des activités et de l'organisation du travail | | | X | | | X | | | | | | X | | X | | | 95% | 1 | AE | | | | | | |

| CARACTÉRISTIQUES DES ACTIVITÉS / PARAMÈTRES D'ANALYSE / LISTE DES ACTIVITÉS | DIRECTION DES SERVICES PÉDAGOGIQUES: D.S.P. | Adjoints: ADJ I | ADJ II | ADJ III | ADJ IV | NIVEAU DE L'ACTIVITÉ: Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | TEMPS CONSACRÉ %: Ce qui est | Ce qui devrait être | INTERDÉPENDANCE DES ACTIVITÉS: Types (3) | Act. touchées | MÉCANISMES DE COORDINATION: Supervision | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | PERSONNEL ENSEIGNANT: Degré (5) d'aut. | Nombre | Personnel professionnel: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (6) | Personnel soutien tech.: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (7) | Personnel soutien adm.: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (8) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.7 PSYCHOLOGIE<br>2.7.1 Demande d'aide d'intervention individuelle et prise de rendez-vous | | | X | | | | X | 0% | 0% | B 60% | 2.3.0 2.8.0 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.7.1.1 Par l'étudiant | | | X | | | | X | | | | | | A | | | | | | | | | | 10% | 1 | S |
| 2.7.1.2 Par les services connexes | | | X | | | | X | | | | | | A | | | | 80% | 1 | AP | | | | 10% | 1 | S |
| 2.7.2 Rencontre avec les étudiants | | | X | | | | X | 0% | 0% | B 30% | 2.3.0 2.8.0 | | C | | | | 100% | 1 | P | | | | | | |
| 2.7.3 Rédaction de rapports | | | X | | | X | | 0% | 0% | | | | C | | | | 100% | 1 | P | | | | 0% | 1 | S |
| 2.7.4 Consultations et contacts extérieurs au service de psychologie | | | X | | | X | | 0% | 0% | | 2.3.0 2.7.0 | | C | | | | 100% | 1 | P | | | | | | |
| 2.7.5 Organisation d'intervention de groupes | | | X | | | | X | 0% | 0% | | | | C | | | | 100% | 1 | P | | | | 20% | 1 | S |
| 2.7.6 Préparation de la documentation d'intervention | | | X | | | X | | 0% | 0% | | | | C | | | | 100% | 1 | P | | | | 0% | 1 | S |
| 2.7.7 Projets spéciaux (aide à l'enseignement, accueil à l'étudiant, etc.) | | | X | | | | X | 0% | 0% | | | | C | | | | 50% | 1 | P | | | | | | |
| 2.7.8 Gestion des activités | | | X | | | X | | 3% | 5% | B 30% | 2.3.0 2.8.0 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.7.8.1 Planification et organisation des activités et du travail | | | X | | | X | | | | | | X | | X | | | 95% | 1 | P | | | | | | |
| 2.7.8.2 Évaluation des activités | | | X | | | X | | | | | | X | | X | | | 95% | 1 | P | | | | | | |
| 2.7.9 Assurer la diffusion de l'information du secteur "psychologie" | | | X | | | | X | | | | | | | X | | | 50% | 2 | P | | | | 20% | 1 | S |
| 2.8 ORIENTATION<br>2.8.1 Demande d'aide d'intervention individuelle et prise de rendez-vous | | | X | | | | X | 0% | 0% | B 60% | 2.3.0 2.7.0 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.8.1.1 Par l'étudiant | | | X | | | | X | | | | | | A | | | | | | | | | | 10% | 1 | S |
| 2.8.1.2 Par les services connexes | | | X | | | | X | | | | | | A | | | | 80% | 4 | AP,C | | | | 10% | 1 | S |
| 2.8.2 Rencontre avec les étudiants | | | X | | | | X | 0% | 0% | B 30% | 2.3.0 2.7.0 2.9.0 | | C | | | | 100% | 1 | CO | | | | | | |
| 2.8.3 Rédaction de rapports | | | X | | | X | | 0% | 0% | | | | C | | | | 100% | 1 | CO | | | | 0% | 1 | S |

| CARACTÉRISTIQUES DES ACTIVITÉS / PARAMÈTRES D'ANALYSE / LISTE DES ACTIVITÉS | DIRECTION DES SERVICES PÉDAGOGIQUES | | | | | | NIVEAU DE L'ACTIVITÉ | | TEMPS CONSACRÉ À | | INTERDÉPENDANCE DES ACTIVITÉS | | MÉCANISMES DE COORDINATION | | | RESSOURCES AFFECTÉES PAR CATÉGORIE DE PERSONNEL | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | | | | PERSONNEL ENSEIGNANT | | SOUTIEN ADMINISTRATIF ET PÉDAGOGIQUE | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | TECHNIQUE | | | PROFESSIONNEL | | | CATÉGORIEL | | | |
| | D.S.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | Fonctionnelle (1) | Opérationnelle (2) | Le plus élevé | Le plus faible | Type(s) (3) | Act. touchées | Supervision (4) | Standardisation (5) | Ajustement mutuel | | Degré d'aut. | Nombre | Degré d'aut. | Nombre | Proc. (7) | Degré d'aut. | Nombre | Proc. (8) | Degré d'aut. | Nombre | Proc. (9) |
| 2.8.4 Consultations et contacts extérieurs au service d'orientation | | | X | | | X | | 0% | 0% | | | | C | | | | | 100% | 1 | CO | | | | | | |
| 2.8.5 Organisation d'intervention de groupes | | | X | | | | X | 0% | 0% | D 20% | 2.9.3 | | C | | | | | 100% | 1 | CO | | | | 20% | 1 | S |
| 2.8.6 Préparation de la documentation d'intervention | | | X | | | X | | 0% | 0% | | | | C | | | | | 100% | 1 | CO | | | | 0% | 1 | S |
| 2.8.7 Testing et interprétation | | | X | | | | X | 0% | 0% | | | | C | | | | | 50% | 1 | CO | | | | 0% | 1 | S |
| 2.8.8 Projets spéciaux (portes ouvertes, séminaire d'orientation, semaine d'orientation, etc.) | | | X | | | | X | 0% | 0% | | | | | X | | | | 50% | 1 | CO | | | | | | |
| 2.8.9 Gestion des activités | | | X | | | X | | 3% | 3% | D 30% | 2.1.0 2.1.1 2.9.1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.8.9.1 Planification et organisation des activités et du travail | | | D | | | X | | | | | | | I | D | | | | 95% | 1 | CO | | | | | | |
| 2.8.9.2 Evaluation des activités | | | X | | | X | | | | | | | I | X | | | | 95% | 1 | CO | | | | | | |
| 2.8.10 Assurer la diffusion de l'information du secteur "orientation" | | | X | | | | X | | | | | | | X | | | | 50% | 1 | CO | | | | 20% | 1 | S |
| 2.9 INFORMATION SCOLAIRE ET PROFESSIONNELLE: ISEP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.9.1 Cueillette d'informations | | | X | | | X | | 0% | 0% | | | | | | | | | 95% | 1 | CI | | | | | | |
| 2.9.1.1 Rencontres extérieures | | | X | | | X | | | | | | | C | | | | | 20% | 1 | CI | | | | 0% | 1 | S |
| 2.9.1.2 Demandes de documentation | | | X | | | X | | | | | | | C | | | | | 100% | 1 | CI | | | | | | |
| 2.9.1.3 Lecture et sélection de la documentation | | | X | | | X | | | | | | | C | | | | | 100% | 1 | CI | | | | 0% | 1 | S |
| 2.9.2 Classification et codification de la documentation | | | X | | | X | | 0% | 0% | | | | D | | | | | | | | | | | | | |
| 2.9.3 Diffusion de l'information | | | X | | | | X | 0% | 0% | | | | | | | | | 100% | 1 | CI | | | | 20% | 1 | S |
| 2.9.3.1 Des services offerts | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | | 100% | 1 | CI | | | | 20% | 1 | S |
| 2.9.3.2 De l'information de contenu | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | | 100% | 1 | CI | | | | | | |
| 2.9.4 Rencontres avec les étudiants | | | X | | | | X | 0% | 0% | D 20% | 2.3.0 2.7.0 2.9.0 | | C | | | | | 100% | 1 | CI | | | | | | |

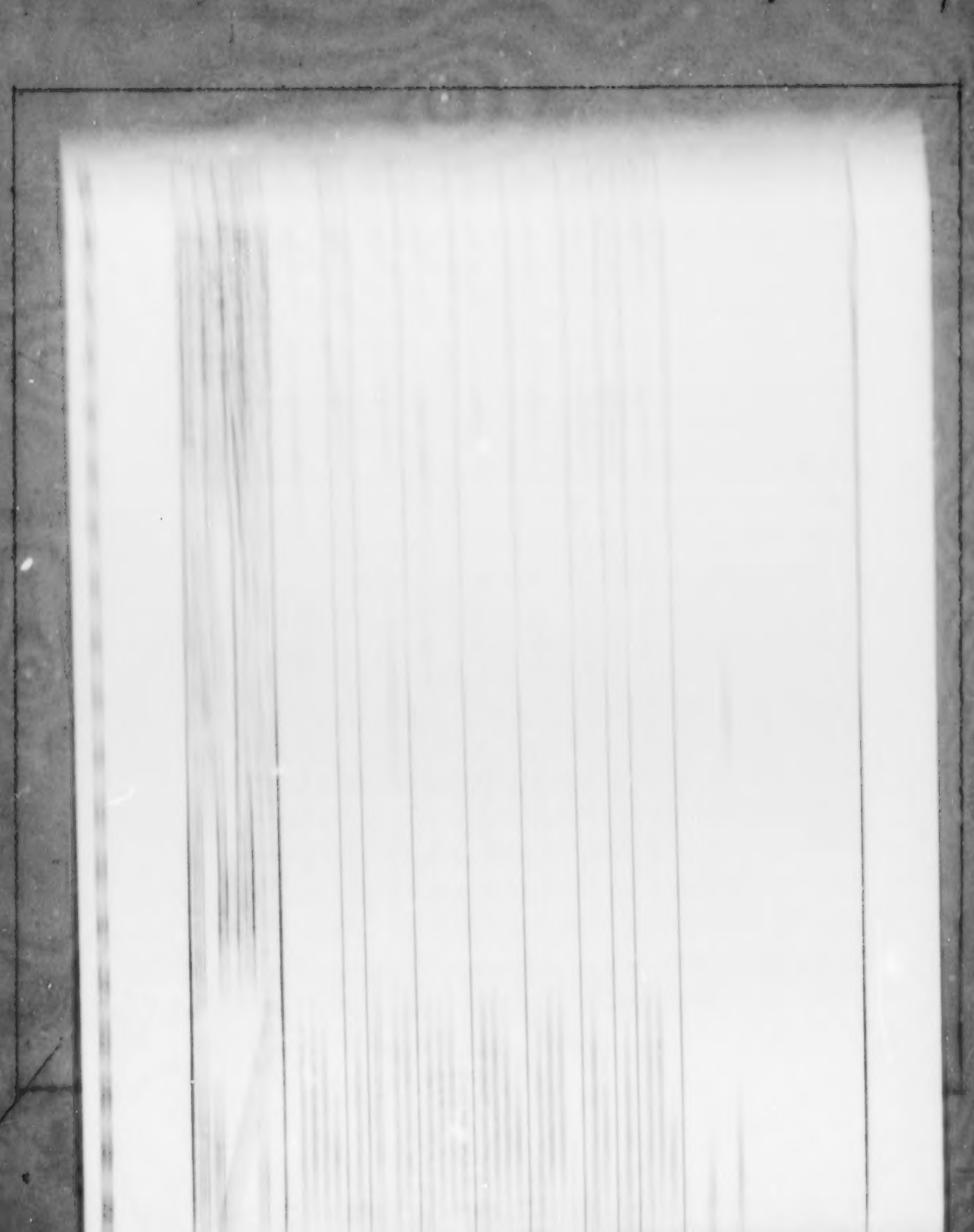
| CARACTÉRISTIQUES DES ACTIVITÉS / PARAMÈTRES D'ANALYSE / LISTE DES ACTIVITÉS | DIRECTION DES SERVICES PÉDAGOGIQUES: D.S.P. | Unités administratives: Secteur régulier: ADJ. I | Secteur régulier: ADJ. II | Secteur Éd. adultes: ADJ. III | Secteur Éd. adultes: ADJ. IV | NIVEAU DE L'ACTIVITÉ: Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | TEMPS CONSACRÉ %: Ce qui est | Ce qui devrait être | INTERDÉPENDANCE DES ACTIVITÉS: Types (3) | Act. touchées | MÉCANISMES DE COORDINATION: Supervision directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | Personnel enseignant: Degré (5) d'aut. | Nombre | Personnel professionnel: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (6) | Personnel soutien tech.: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (7) | Personnel soutien adm.: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (8) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.9.5 Rédaction de rapports | | | X | | | X | | 0% | 0% | | | | C | | | | 100% | 1 | CI | | | | 0% | 1 | S |
| 2.9.6 Consultation et contacts extérieurs au service de l'information scolaire et professionnelle | | | X | | | X | | 0% | 0% | | | | C | | | | 100% | 1 | CI | | | | 10% | 1 | S |
| 2.9.7 Organisation d'intervention de groupes | | | X | | | | X | 0% | 0% | B 20% | 2.8.0 | | C | | | | 100% | 1 | CI | | | | 20% | 1 | S |
| 2.9.8 Relevé statistique des admissions universitaires | | | X | | | X | | 0% | 0% | | | | B | | | | 50% | 1 | CI | | | | 10% | 1 | S |
| 2.9.9 Gestion des activités | | | X | | | X | | 3% | 3% | B 30% | 2.8.0 2.11.0 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.9.9.1 Planification et organisation des activités et du travail | | | X | | | X | | | | | | X | | X | | | 95% | 1 | CI | | | | | | |
| 2.9.9.2 Évaluation des activités | | | X | | | X | | | | | | X | | X | | | 95% | 1 | CI | | | | | | |
| 2.10 AFFAIRES ÉTUDIANTES<br>2.10.1 Fournir le support nécessaire aux étudiants dans l'organisation de leur vie sociale, scolaire et matérielle | | | X | | | | X | 5% | 5% | B 20% | 2.3.0 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.10.1.1 Recevoir et traiter les demandes de prêts et bourses | | | X | | | | X | | | | | | A | | | | 70% | 1 | CA | | | | 20% | 1 | S |
| 2.10.1.2 Assurer l'utilisation optimale du fond de dépannage | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 80% | 1 | CA | | | | | | |
| 2.10.1.3 Assurer le support nécessaire aux étudiants dans les dossiers suivants:<br>- logement<br>- transport<br>- assurance<br>- affidavit | | | X | | | | X | | | | | | C | X | | | 80% | 1 | CA | | | | 50% | 1 | S |
| 2.10.2 Assurer les liens entre le collège et les autres organismes (centre de formation, CLSC, etc.) | | | X | | | X | | 0% | 0% | | | | C | | | | 100% | 1 | CA | | | | | | |
| 2.10.3 Gestion des activités | | | X | | | X | | 2% | 4% | B 10% | 2.3.0 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.10.3.1 Planification et organisation des activités et du travail | | | X | | | X | | | | | | X | | X | | | 95% | 1 | CA | | | | | | |
| 2.10.3.2 Évaluation des activités | | | X | | | X | | | | | | X | | X | | | 95% | 1 | CA | | | | | | |

| CARACTERISTIQUES DES ACTIVITES / PARAMETRES D'ANALYSE | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES | | | | | NIVEAU DE L'ACTIVITE | | TEMPS CONSACRE % | | INTERDEPENDANCE DES ACTIVITES | | MECANISMES DE COORDINATION | | | RESSOURCES AFFECTEES PAR CATEGORIE DE PERSONNEL | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | UNITES ADMINISTRATIVES | | | | | | | | | | | | | PERSONNEL ENSEIGNANT | | SUPPORT ADMINISTRATIF ET PEDAGOGIQUE | | | | | | | | |
| | | Secteur régulier | | Secteur adultes | | | | | | | | | | | | | Personnel professionnel | | | Personnel soutien tech. | | | Personnel soutien adm. | | |
| LISTE DES ACTIVITES | D.S.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | Ce qui est | Ce qui devrait être | Types (3) | Act. soudées | Super. directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | Degré (5) d'aut. | Nombre | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (6) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (7) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (8) |
| 2.10.2 Assurer la diffusion de l'information du secteur "affaires étudiantes" | | | X | | | | X | | | | | | | X | | | 80% | 1 | CA | | | | 20% | 1 | S |
| 2.11 SERVICE DE PLACEMENT DES ETUDIANTS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.11.1 Information sur le marché du travail, les professions et l'emploi | | | X | | | | X | 0% | 0% | B 30% | 2.9.0 | | C | | | | 90% | 1 | CMC | | | | | | |
| 2.11.2 Rencontres de groupes pour les finissants professionnels | | | X | | | | X | 0% | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.11.2.1 Sessions de formation de groupes pour finissants professionnels | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 80% | 1 | CMC | | | | | | |
| 2.11.2.2 Assistance dans la rédaction du curriculum vitae | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 90% | 1 | CMC | | | | | | |
| 2.11.2.3 Préparation aux entrevues avec les employeurs | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 90% | 1 | CMC | | | | | | |
| 2.11.3 Placement des finissants | | | X | | | | X | 0% | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.11.3.1 Promotion auprès de futurs employeurs des techniques professionnelles | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 90% | 1 | CMC | | | | 10% | 1 | S |
| 2.11.3.2 Service de présélection et de présentation | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 90% | 1 | CMC | | | | | | |
| 2.11.3.3 Aide à la mobilité et à l'emploi | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 90% | 1 | CMC | | | | | | |
| 2.11.4 Participation annuelle au rapport statistique des finissants du secteur professionnel au Québec | | | X | | | X | | 1% | 1% | | | | B | | | | 60% | 1 | CMC | | | | 0% | 1 | S |
| 2.11.5 Service de placement à tous les étudiants du collège | | | X | | | | X | 0% | 0% | | | | C | | | | 90% | 1 | CMC | | | | 20% | 1 | S |
| 2.11.6 Gestion des activités | | | X | | | X | | 2% | 3% | B 30% | 2.9.0 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.11.6.1 Planification et organisation des activités et du travail | | | X | | | X | | | | | | X | | X | | | 80% | 1 | CMC | | | | | | |
| 2.11.6.2 Evaluation des interventions | | | X | | | X | | | | | | X | | X | | | 90% | 1 | CMC | | | | | | |

| CARACTÉRISTIQUES DES ACTIVITÉS / PARAMÈTRES D'ANALYSE / LISTE DES ACTIVITÉS | DIRECTION DES SERVICES PÉDAGOGIQUES: D.S.P. | Unités administratives: Secteur ADJ. I | Secteur ADJ. II | Secteur ADJ. III | Secteur ADJ. IV | NIVEAU DE L'ACTIVITÉ: Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | TEMPS CONSACRÉ %: Ce qui est | Ce qui devrait être | INTERDÉPENDANCE DES ACTIVITÉS: Types (3) | Act. touchées | MÉCANISMES DE COORDINATION: Super. directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | RESSOURCES AFFECTÉES PAR CATÉGORIE DE PERSONNEL — Personnel enseignant: Degré (5) d'act. | Nombre | Support administratif et pédagogique — Personnel professionnel: Degré (5) d'act. | Nombre | Fonc. (6) | Personnel technique: Degré (5) d'act. | Nombre | Fonc. (7) | Personnel soutien: Degré (5) d'act. | Nombre | Fonc. (8) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.11.7 Assurer la diffusion de l'information du secteur "placement des étudiants" | | | X | | | | X | | | | | | | X | | | [illegible] | 1 | [illegible] | | | | 20% | 1 | 5 |
| 2.12 SERVICE DE SANTÉ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.12.1 Consultation santé | | | X | | | | X | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.12.1.1 Consultation individuelle - information - entrevues - problèmes physiques - traitement | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 100% | 1 | 1 | | | | | | |
| 2.12.1.2 Prog. examen médical sportif | | | X | | | | X | | | | | | B | | | | 80% | 1 | 1 | | | | 20% | 1 | 5 |
| 2.12.1.3 Prog. de vaccination aux étudiants stagiaires en T.L.M et inhalothérapie | | | X | | | | X | | | | | | B | | | | 80% | 1 | 1 | | | | 20% | 1 | 5 |
| 2.12.2 Information santé et intervention dans le milieu | | | X | | | | X | [illegible] | [illegible] | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.12.2.1 Information générale continue | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 100% | 1 | 1 | | | | 20% | 1 | 5 |
| 2.12.2.2 Kiosque d'information | | | X | | | | X | | | | | | C | | | | 100% | 1 | 1 | | | | 20% | 1 | 5 |
| 2.12.3 Premiers soins | | | X | | | | X | [illegible] | [illegible] | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.12.3.1 Mise à jour des boîtes de premiers soins | | | X | | | X | | | | | | | B | | | | 80% | 1 | 1 | | | | | | |
| 2.12.3.2 Fiches confidentielles des nouveaux étudiants: étude et classement | | | X | | | X | | | | | | | [illegible] | | | | 80% | 1 | 1 | | | | 20% | 1 | 5 |
| 2.12.3.3 Collaboration à la politique des premiers soins | | | X | | | X | | | | | | | [illegible] | | | | 100% | 1 | 1 | | | | 20% | 1 | 5 |
| 2.12.4 Gestion des activités | | | X | | | X | | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.12.4.1 Planification et organisation des activités et du travail | | | X | | | X | | | | | | X | | X | | | [illegible] | 1 | 1 | | | | | | |
| 2.12.4.2 Évaluation des interventions | | | X | | | X | | | | | | X | | X | | | [illegible] | 1 | 1 | | | | | | |
| REMARQUES: Total temps consacré | | | | | | | | [illegible] | [illegible] | | | | | | | | | | | | | | | | |

| CARACTERISTIQUES DES ACTIVITES / PARAMETRES D'ANALYSE / LISTE DES ACTIVITES | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES | | | | | NIVEAU DE L'ACTIVITE | | TEMPS CONSACRE à | | INTERDEPENDANCE DES ACTIVITES | | MECANISMES DE COORDINATION | | | RESSOURCES AFFECTEES PAR CATEGORIE DE PERSONNEL | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | DIRECTION DES SERVICES AUX ELEVES | | | | | | | | | | | | | PERSONNEL ENSEIGNANT | | SOUMIS AU STATUT ADMINISTRATIF ET PEDAGOGIQUE | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | PROFESSIONNEL | | | PROFESSIONNEL | | | PROFESSIONNEL | | |
| | D.S.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | Ce qui est | Ce qui devrait être | Types (3) | Activités concernées | Supervision | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | Degré d'aut. | Nombre | Degré d'aut. | Nombre | Conc. (6) | Degré d'aut. | Nombre | Conc. (7) | Degré d'aut. | Nombre | Conc. (8) |
| 3.0 PLANIFIER, SUPERVISER ET EVALUER LE SECTEUR "EDUCATION DES ADULTES" | X | | | | | X | | 30% | 10% | A, D | 3.1.0<br>3.3.0<br>3.4.0<br>3.2.0<br>4.0.0 | | D | Y | | | | | | | | | 30% | 1 | SD |
| 3.1 GESTION DU SERVICE DE L'EDUCATION DES ADULTES | | | | X | | X | | 30% | 30% | F | 4.1.0 | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1.1 Planification du service (plan de travail, échéancier) | | | | X | | X | | | | A | 3.3.0<br>3.4.0 | | C | X | | | | | | | | | 5% | 1 | S |
| 3.1.2 Mettre en oeuvre le plan de travail et assurer le suivi | | | | X | | X | | | | | 3.2.0<br>4.1.0 | | C | X | | | | | | | | | 5% | 1 | S |
| 3.1.3 Assurer le contrôle budgétaire | | | | X | | X | | | | A | 4.1.0 | | D | X | | | | | | | | | | | |
| 3.1.4 Gestion quotidienne du personnel | | | | X | | X | | | | A | | X | | X | | | | | | | | | 25% | 1 | A1 |
| 3.1.5 Identifier et élaborer des projets de développement du service | | | | X | | X | | | | D | | | | X | | | | | | | | | 10% | 4 | S |
| 3.1.6 Assurer le suivi du dossier "Financement" | | | | X | | X | | | | D | | | P | X | | | | | | | | | 15% | 1<br>3 | A1<br>S |
| 3.1.7 Assurer l'implantation du système de gestion pédagogique collective | | | | X | | X | | | | A | 3.2.0<br>3.4.0 | | A | X | | | | | | | | | 10% | 1 | A1 |
| 3.1.8 Planifier et diriger les réunions du service | | | | X | | X | | | | D | 3.2.0 | | C | X | | | | | | | | | 25% | 1 | S |
| 3.1.9 Participer aux différents comités de gestion (C.C.D.G., Régie pédagogique, comité finance-personnel-équipement, etc.) | | | | X | | X | | | | D | 3.3.0<br>3.4.0 | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1.10 Evaluation des activités et de l'organisation du travail | | | | X | | X | | | | A, D | | | C | X | | | | | | | | | 10% | 4 | S |
| 3.2 ASSURER LES SERVICES AUX USAGERS | | | | X | | | X | 27% | 27% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2.1 Assurer aux usagers les renseignements nécessaires à l'accessibilité des services qui leur sont offerts | | | | X | | | X | | | A, D | 3.1.0<br>3.3.0 | | A, C | X | | | | | | | | | 15% | 1<br>2.5<br>4 | A1<br>A2<br>S |
| 3.2.2 Assurer aux usagers les services d'admission et d'inscription dans des activités éducatives créditées ou non créditées | | | | X | | | X | | | | 4.2.0 | | A, C | X | | | | | | | | | 30% | 1<br>2.5<br>4 | A1<br>A2<br>S |

| CARACTERISTIQUES DES ACTIVITES / PARAMETRES D'ANALYSE / LISTE DES ACTIVITES | DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES |  |  |  |  | NIVEAU DE L'ACTIVITE |  | TEMPS CONSACRE % |  | INTERDEPENDANCE DES ACTIVITES |  | MECANISMES DE COORDINATION |  |  | RESSOURCES AFFECTEES PAR CATEGORIE DE PERSONNEL |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  |  | UNITES ADMINISTRATIVES Secteur régulier |  | UNITES ADMINISTRATIVES Secteur éd. adultes |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PERSONNEL ENSEIGNANT |  | SUPPORT ADMINISTRATIF ET PEDAGOGIQUE — Personnel professionnel |  |  | Personnel soutien tech. |  |  | Personnel soutien adm. |  |  |
|  | D.S.P. | ADJ I | ADJ II | ADJ III | ADJ IV | Fonctionnel (1) | Opérationnel (2) | Ce qui est | Ce qui devrait être | Types (3) | Act. touchées | Supervision directe | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | Degré (5) d'aut. | Nombre | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (6) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (7) | Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc. (8) |
| 3.2.3 Assurer l'ouverture, le traitement et la mise à jour des dossiers des usagers |  |  |  | X |  | X |  |  |  | A | 2.1.0<br>2.2.2 |  | A,C |  |  |  |  |  |  | 80% | 1 | TA | 80%<br>15% | 1<br>2.5<br>2 | A1<br>A2<br>S |
| 3.2.4 Assurer la transmission des données "inscriptions-étudiants-cours" au différentes unités du MEQ (D.C.E.A., D.G.E.C.) |  |  |  | X |  | X |  |  |  | A | 2.1.0<br>2.2.2 |  | A,C |  |  |  |  |  |  | 80% | 1 | TA |  |  |  |
| 3.2.5 Assurer la mise en oeuvre de l'opération "émission et expédition des bulletins" et assurer le traitement des demandes de DEC, de CEC et d'AEC. |  |  |  | X |  | X |  |  |  | B | 3.1.0 |  | A,C |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 80% | 1 | A1 |
| 3.2.6 Fournir aux usagers des services d'aide pédagogique individuelle, d'information scolaire et professionnelle et d'orientation |  |  |  | X |  |  | X |  |  | B | 3.3.0 |  | C | X |  |  | 100% | 1 | AP |  |  |  |  |  |  |
| 3.2.7 Dépister les étudiants en difficulté d'apprentissage et leur apporter le support nécessaire à l'atteinte de leur objectif |  |  |  | X |  |  | X |  |  | B | 4.2.2 |  | C |  |  |  | 100% | 2 | AP<br>CP |  |  |  |  |  |  |
| 3.2.8 Planification et organisation des activités et du travail |  |  |  | X |  | X |  |  |  | B |  |  | C | X |  |  | 90% | 3 | AP<br>CP |  |  |  | 10% | 4 | S |
| 3.2.9 Evaluation des interventions |  |  |  | X |  | X |  |  |  | A,B |  |  | C | X |  |  | 100% | 3 | AP<br>CP |  |  |  | 10% | 4 | S |
| 3.3 ASSURER L'ORGANISATION DES ACTIVITES EDUCATIVES DES USAGERS ADULTES |  |  |  | X | X | X |  | 20% | 23% | B | 3.1.0<br>3.2.0 |  | C | X | 50% | 12 | 90% | 3 | AP<br>CP |  |  |  | 10% | 4 | S |
| 3.3.1 Offrir et mettre en oeuvre sous le format Campus des activités éducatives créditées s'adressant à une clientèle-cible spécifique |  |  |  | X |  |  | X |  |  | B | 3.4.0<br>3.1.0 |  | A,C | X | 90% | 150 | 90%<br>70% | 3 | AP<br>CP |  |  |  | 10% | 1<br>2.5<br>4 | A1<br>A2<br>S |
| 3.3.2 Offrir et mettre en oeuvre sous le format Formation à distance un ensemble d'activités éducatives créditées s'adressant à une clientèle-cible spécifique |  |  |  | X |  |  | X |  |  | B | 4.3 |  | A,C | X | 90% | 150 | 90%<br>70% | 1 | [illegible]<br>CP |  |  |  | 10% | 1<br>2.5<br>4 | A1<br>A2<br>S |
| 3.3.3 Mettre en oeuvre les activités éducatives créditées demandées par le C.E.I.C. |  |  |  | X |  |  | X |  |  | B |  |  | C | X | 90% | 25 | 80% | 1 | CP |  |  |  | 10% | 1 | S |



| CARACTÉRISTIQUES DES ACTIVITÉS / PARAMÈTRES D'ANALYSE / LISTE DES ACTIVITÉS | DIRECTION DES SERVICES PÉDAGOGIQUES | | | | | NIVEAU DE L'ACTIVITÉ | | TEMPS CONSACRÉ % | | INTÉGRATION SPATIALE DES ACTIVITÉS | | MÉCANISMES DE COORDINATION | | | RESSOURCES AFFECTÉES PAR CATÉGORIE DE PERSONNEL | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | D.S.P. | Adj. I | Adj. II | Adj. III | Adj. IV | Planification | Exécution | [illegible] | [illegible] | Type (1) | Act. | Supervision | Standard | Ajust. mutuel | Personnel enseignant: Degré | Nombre | Degré | Nombre | Fonc. | Degré | Nombre | Fonc. | Degré | Nombre | Fonc. |
| 3.3.4 Mettre en oeuvre les activités éducatives demandées par des entreprises ou associations professionnelles | | | | X | | | X | | | [illegible] | 3.3.[illegible] | | [illegible] | X | 90% | [illegible] | 90% | 1 | C.P. | | | | 10% | 1 | 8 |
| 3.3.5 Évaluation des interventions | | | | X | X | X | | | | A,R | | | [illegible] | X | | | 90% | 1 | [illegible] | | | | 10% | 4 | 5 |
| 3.4 DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.4.1 Assurer le suivi du dossier d'évaluation des activités de formation | | | | X | | X | | 75% | 25% | A,R | 3.4.[illegible] | X | | | | | 85% | 1 | C.P. | | | | 3% | 2 | 8 |
| 3.4.2 Procéder à l'analyse des plans de cours avec les professeurs et assurer la qualité de l'enseignement aux adultes | | | | X | | X | | | | A,R | 3.3.[illegible] 3.3.[illegible] | X | X | X | 90% | [illegible] | 85% | 1 | C.P. | | | | 2% | 1 | 8 |
| 3.4.3 Apporter le support pédagogique et technique aux professeurs responsables de l'apprentissage de groupes particuliers | | | | X | | X | | | | A,R | | X | | | | | 90% | 2 | C.P. | | | | 5% | 3 | 8 |
| 3.4.4 Assurer pour l'ensemble des activités éducatives l'encadrement et le support relié à l'enseignement | | | | X | | X | | | | A,R | | X | | | | | 85% | 1 | C.P. | | | | 5% | 2 | 8 |
| 3.4.5 Planification et organisation des activités et du travail | | | | X | | X | | | | A,R | | | [illegible] | X | | | 90% | 1 | C.P. | | | | 5% | 4 | 8 |
| 3.4.6 Évaluation des interventions | | | | X | | X | | | | A,R | | | [illegible] | X | | | 90% | 1 | C.P. | | | | 5% | 4 | 5 |
| 3.4.7 Assurer la diffusion de l'information relative au "développement pédagogique" | | | | X | | | X | | | A,R | | | [illegible] | X | | | 90% | 1 | C.P. | | | | 5% | [illegible] | [illegible] |
| REMARQUES: Total temps consacré | | | | | | | | 100% | 100% | | | | | | | | | | | | | | | | |

| CARACTÉRISTIQUES DES ACTIVITÉS / PARAMÈTRES D'ANALYSE — LISTE DES ACTIVITÉS | DIRECTION DES SERVICES PÉDAGOGIQUES: D.S.P. | Adj. I | Adj. II | Adj. III | Adj. IV | NIVEAU DE L'ACTIVITÉ: Fonctionnel | Opérationnel | TEMPS CONSACRÉ %: Ce qui est | Ce qui devrait être | INTERDÉPENDANCE DES ACTIVITÉS: Types (1) | Activités liées | MÉCANISMES DE COORDINATION: Supervision | Standardisation (2) | Ajustement mutuel | PERSONNEL ENSEIGNANT: Degré (3) d'aide | Nombre | Personnel professionnel: Degré d'aide | Nombre | Fonc. (8) | Personnel soutien tech.: Degré d'aide | Nombre | Fonc. (7) | Personnel soutien adm.: Degré d'aide | Nombre | Fonc. (8) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4.3.3 Mettre en oeuvre les activités éducatives demandées par des groupes ou associations communautaires | | | | | x | | x | | | | | | A.C | x | 90% | [illegible] | | | | 30% | .1 | 7,A | 30% | .1 | [illegible] |
| 4.4 ASSURER DES SERVICES TECHNIQUES À LA COLLECTIVITÉ | | | | | x | x | | [illegible] | [illegible] | 4 | [illegible] | [illegible] | A | | | | | | | | | | 30% | .1 | [illegible] |
| 4.4.1 Faire suivre les demandes de services de support technique émanant des groupes et associations sans but lucratif dans le cadre de l'organisation d'activités à visée éducative | | | | | x | | x | | | | | x | A | | | | | | | | | | 30% | .1 | [illegible] |
| 4.4.2 Faire suivre les demandes de location de locaux émanant des organisations à but lucratif | | | | | x | | x | | | | | x | A | | | | | | | | | | 30% | .1 | [illegible] |
| 4.4.3 Assurer le "follow-up" sur l'ensemble des services techniques | | | | | x | x | | | | | | x | x | | | | | | | | | | 30% | .1 | [illegible] |
| REMARQUES: Total temps consacré | | | | | | | | [illegible]% | [illegible]% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.0 COORDONNER ET GÉRER LES PLANS DE COURS | x | | | | | x | | 2% | 3% | [illegible] | [illegible] | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1 RECUEILLIR LES PLANS DE COURS DE L'ENSEMBLE DES ENSEIGNANTS DE CHAQUE DÉPARTEMENT | x | | | | | x | | | | | | x | | | | | | | | | | | | 1 | [illegible] |
| 5.2 ANALYSER ET APPROUVER LESDITS PLANS DE COURS | x | | | | | x | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | |

| CARACTÉRISTIQUES DES ACTIVITÉS / PARAMÈTRES D'ANALYSE / LISTE DES ACTIVITÉS | DIRECTION DES SERVICES PÉDAGOGIQUES: D.S.P. | Secteur [illegible]: ADJ I | ADJ II | Secteur [illegible]: ADJ III | ADJ 2 | NIVEAU DE L'ACTIVITÉ: Planification (1) | Opérationnel (2) | TEMPS CONSACRÉ 1: Ce qui est | Ce qui devrait être | INTERDÉPENDANCE DES ACTIVITÉS: Types (3) | Act. interdép. | MÉCANISMES DE COORDINATION: Supervision directe | Standardisation (4) | Ajustement mutuel | PERSONNEL ENSEIGNANT: Degré d'aut. | Nombre | Personnel professionnel: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc (6) | Personnel soutien tech.: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc (7) | Personnel soutien adm.: Degré (5) d'aut. | Nombre | Fonc (8) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5.0 ASSURER LE FOLLOW-UP ET LE TERRAIN NÉCESSAIRE À CHAQUE DÉPARTEMENT | X | | | | | X | | | | | | | | X | 90% | 10 | | | | | | | | | |
| 6.0 PLANIFIER, COORDONNER ET CONTRÔLER LES ACTIVITÉS DU SECTEUR DE PERFECTIONNEMENT, DE RECHERCHE, D'ANIMATION ET DE DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE | X | | | | | X | | 10% | 20% | D | 6.1.0 | | X | X | | | 90% | 1 | CP | | | | 50% | 1 | SD |
| 6.1.0 PERFECTIONNEMENT DES PROFESSEURS EN PSYCHO-PÉDAGOGIE | X | | | | | X | | | | D | | | | X | | | | | | | | | | | |
| 6.1.1 Analyse des besoins de perfectionnement | X | | | | | X | | | | | 6.1.0 | | | X | 50% | 30 | 90% | 1 | CP | | | | | | |
| 6.1.2 Planification des activités de perfectionnement | X | | | | | X | | | | | | | | X | | | 90% | 1 | CP | | | | | | |
| 6.1.3 Organisation et mise en oeuvre des activités de perfectionnement | X | | | | | X | | | | | | | | X | | | 90% | 1 | CP | | | | 50% | 1 | SD |
| 6.1.4 Animation (accompagnement) des activités de perfectionnement | X | | | | | X | | | | | | | | X | | | 90% | 1 | CP | | | | | | |
| 6.1.5 Évaluation des activités de perfectionnement | X | | | | | X | | | | | | | | X | 50% | 30 | 90% | 1 | CP | | | | | | |
| 6.2.0 AUTRES ACTIVITÉS DE PERFECTIONNEMENT | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.2.1 Diffusion de l'information auprès des professeurs | X | | | | | X | | | | D | 6.1.0 | X | | X | | | 90% | 1 | CP | | | | 40% | 1 | SD |
| 6.2.2 Recueillir et transmettre les demandes aux instances prévues | X | | | | | X | | | | | | | X | X | | | 90% | 1 | CP | | | | 40% | 1 | SD |
| 6.2.3 Assurer le suivi de ces demandes | X | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| CARACTÉRISTIQUES DES ACTIVITÉS / PARAMÈTRES D'ANALYSE — LISTE DES ACTIVITÉS | DIRECTION DES SERVICES PÉDAGOGIQUES — D.S.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | NIVEAU DE L'ACTIVITÉ — Conception | Opération | TEMPS CONSACRÉ — De | De | INTERDÉPENDANCE DES ACTIVITÉS — Types (3) | Act. touchées | MÉCANISMES DE COORDINATION — Supervision directe | Standardisation (4) | Ajustement mutuel | PERSONNEL ENSEIGNANT — Degré d'act. | Nombre | PERSONNEL PROFESSIONNEL — Degré (5) d'act. | Nombre | Fonc. (6) | PERSONNEL SOUTIEN TECH. — Degré d'act. | Nombre | Fonc. (7) | PERSONNEL SOUTIEN ADM. — Degré d'act. | Nombre | Fonc. (8) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6.1.0 ANIMATION PÉDAGOGIQUE | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1.1 Diffusion de l'information auprès des professeurs | X | | | | | X | | | | | | X | | | | COL | 90% | 1 | CP | | | | 60% | 1 | SD |
| 6.1.2 Consultation individuelle et/ou collective auprès des professeurs (conseil et assistance pédagogique) | X | | | | | X | | | | X | 6.1.1 | X | | | 90% | 1,20 | 90% | 1 | CP | | | | 50% | | |
| 6.2.0 RECHERCHES, INNOVATIONS ET PRODUCTIONS | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.2.1 Diffusion de l'information rattachée aux différents programmes de recherches et d'aide financière (provenant de la D.G.E.C. et de la F.C.A.C.) | X | | | | | X | | | | | | X | X | | | | 90% | 1 | CP | | | | 60% | 1 | SD |
| 6.2.2 Faire l'analyse préalable du projet et identifier le programme d'aide financière | X | | | | | X | | | | X | 6.2.3 | | | X | 50% | 2,20 | 90% | 1 | CP | | | | | | |
| 6.2.3 Assurer l'assistance technique à la conception et à la rédaction des demandes de projet de recherches et transmission aux instances prévues | X | | | | | X | | | | X | 6.2.2 | | | X | 50% | | 90% | 1 | CP | | | | | | |
| 6.2.4 Rencontrer s'il y a lieu les comités d'analyse des projets de recherche | X | | | | | X | | | | | | | | X | | | 90% | 1 | CP | | | | | | |
| 6.2.5 Gérer sur le plan administratif ou pédagogique les projets retenus | X | | | | | X | | | | | | X | X | X | | | 90% | 1 | CP | | | | | | |
| 6.2.6 S'assurer que les rapports de recherches sont effectués et remis dans les délais prévus | X | | | | | X | | | | | | X | | | | | 90% | 1 | CP | | | | | | |
| 6.3.0 REPRÉSENTER LE COLLÈGE DANS DIFFÉRENTES RÉUNIONS RATTACHÉES AUX ACTIVITÉS PRÉCÉDENTES | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.3.1 Participer à des rencontres internes (réunions départementales, comité de développement de l'informatique, etc.) | X | | | | | X | | | | X | 1,1,6 2,2 | | X | X | | | 90% | 1 | CP | | | | | | |

| CARACTÉRISTIQUES DES ACTIVITÉS / PARAMÈTRES D'ANALYSE / LISTE DES ACTIVITÉS | DIRECTION DES SERVICES PÉDAGOGIQUES: D.S.P. | ADJ. I | ADJ. II | ADJ. III | ADJ. IV | NIVEAU DE L'ACTIVITÉ: Fonctionnel | Opérationnel | TEMPS CONSACRÉ %: De moi | De mes services | INTERDÉPENDANCE DES ACTIVITÉS: Type (7) | Antécédents | MÉCANISMES DE COORDINATION: Supervision | Standardisation (4) | Ajust. mutuel | PERSONNEL ENSEIGNANT: Degré d'act. | Nombre | PERSONNEL PROFESSIONNEL: Degré d'act. | Nombre | Fonc. (8) | PERSONNEL SOUTIEN TECH.: Degré d'act. | Nombre | Fonc. | PERSONNEL SOUTIEN ADM.: Degré d'act. | Nombre | Fonc. (8) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6.3.7 Participer à les rencontres externes tels: - assemblée générale des répondants locaux du programme Performa - Comité d'analyse de projets (à titre de membre) - autres comités | X | | | | | X | | | | A | | | [illegible] | X | | | [illegible] | 1 | C.P. | | | | | | |
| 7.0 ASSURER LA GESTION DE L'ENSEMBLE DES RESSOURCES DE LA DIRECTION DES SERVICES PÉDAGOGIQUES | X | | | | | X | | [illegible] | [illegible] | | | | A,D | X | | | | | | | | | 30% | 1 | SD |
| 7.1 Planifier, coordonner et contrôler la gestion des ressources humaines, financières et matérielles des Services pédagogiques | X | | | | | X | | | | | | X | | X | | | | | | | | | 30% | 1 | SD |
| 7.2 Participer aux différents comités pédagogiques et administratifs, tels la Commission pédagogique, C.C.D.C., Comité du personnel, Comité des finances, Comité de l'équipement, Comité des relations de travail, et différents sous-comités du C.A. et de la C.P. | X | | | | | X | | | | B | 7.1 | | X | X | | | | | | | | | | | |
| 7.3 Donner des avis et faire des recommandations touchant la pédagogie et l'administration de la Direction des services pédagogiques au Directeur général, au Conseil d'Administration et au Comité exécutif | X | | | | | X | | | | B | 7.2 | X | | X | | | | | | | | | 10% | 1 | SD |
| 7.4 Animer et coordonner la Régie pédagogique | X | | | | | X | | | | A,B | 7.1 | | X | X | | | | | | | | | 5% | 1 | SD |
| 7.5 Représenter le Collège dans différentes réunions ou rencontres auprès d'un certain nombre d'organismes, tels la D.G.E.C., la D.G.E.A., la C.A.P. (Fédération des cégeps), le S.R.A.M., le S.R.M.E.A., etc. | X | | | | | X | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | |
| Compilation des résultats pour la Direction des Services pédagogiques | X | Assurer la coordination de quatre (4) unités administratives (adjoints) | | | | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | | [illegible] | [illegible] | 25 | | [illegible] | | [illegible] | | | [illegible] | | | [illegible] | |

ANNEXE III

# LOI SUR LES COLLEGES D'ENSEIGNEMENT GENERAL ET PROFESSIONNEL

Chapitre C-29

# LOI SUR LES COLLÈGES D'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL ET PROFESSIONNEL

Interprétation
«collège»
«conseil»
«ministre»

**1.** Dans la présente loi, les expressions suivantes signifient:

*a)* «collège»: un collège institué en vertu de la présente loi;

*b)* «conseil»: le conseil d'administration d'un collège;

*c)* «ministre»: le ministre de l'éducation.

1966-67, c. 71, a. 1.

Institution de collèges

**2.** Le gouvernement peut, sur la recommandation du ministre, instituer, par lettres patentes sous le grand sceau, des collèges ayant pour fin de dispenser l'enseignement général et professionnel de niveau collégial.

1966-67, c. 71, a. 2; 1979, c. 24, a. 1.

Contenu des lettres patentes

**3.** Les lettres patentes désignent le nom du collège, le lieu de son siège social et les six premiers membres nommés suivant le paragraphe 2 du premier alinéa de l'article 8; elles peuvent aussi contenir toute autre disposition conciliable avec la présente loi.

1966-67, c. 71, a. 3; 1979, c. 24, a. 2.

Lettres patentes supplémentaires

**4.** A la requête d'un collège, le gouvernement peut, sur la recommandation du ministre, délivrer des lettres patentes supplémentaires modifiant ses lettres patentes ou ses lettres patentes supplémentaires.

1966-67, c. 71, a. 4.

Avis et publication

**5.** Un avis de la délivrance des lettres patentes et des lettres patentes supplémentaires en vertu des articles 3 et 4 doit être publié dans la *Gazette officielle du Québec*.

1966-67, c. 71, a. 5; 1968, c. 23, a. 8.

Pouvoirs corporatifs

**6.** Un collège est une corporation au sens du Code civil et il peut en exercer tous les pouvoirs en outre des pouvoirs spéciaux que lui confère la présente loi, il peut notamment

*a*) dispenser les programmes pour lesquels il a reçu l'autorisation du ministre qui peut reviser cette autorisation après avoir pris l'avis du Conseil des collèges constitué en vertu de la Loi sur le Conseil des collèges (chapitre C-57.1);

*a.1*) conclure, conformément aux normes générales que peut établir le ministre, des conventions relatives à l'enseignement que le collège a pour fonction de dispenser avec toute institution d'enseignement ou tout autre organisme;

*b*) faire sur son crédit des emprunts de deniers par tout mode reconnu par la loi et spécialement par lettre de change, billet ou autre effet négociable;

*c*) hypothéquer ou nantir ses immeubles, donner en gage ou grever d'une autre charge ses biens meubles pour assurer le paiement de ses emprunts ou l'exécution de ses obligations;

*d*) émettre des obligations ou autres titres ou valeurs et les vendre, échanger, nantir ou mettre en gage;

*e*) nonobstant les dispositions du Code civil, hypothéquer, nantir ou mettre en gage, sans dépossession, céder ou transporter ses biens meubles ou immeubles, présents ou futurs pour assurer le paiement des obligations ou valeurs émises, donner une partie seulement de ces garanties pour les mêmes fins et constituer telle hypothèque, tel nantissement ou tel gage par acte de fidéicommis, conformément à la Loi sur les pouvoirs spéciaux des corporations (chapitre P-16);

*f*) placer ses fonds de toute manière jugée appropriée, soit en son nom, soit au nom de fiduciaires;

*g*) accepter tout don, legs ou autre libéralité;

*h*) acquérir, posséder, louer, détenir, administrer et aliéner des biens, meubles et immeubles, par tous modes légaux et à tout titre sans être assujetti à la Loi sur la mainmorte (chapitre M-1).

Autorisation requise

Sauf à l'intérieur des limites financières fixées par règlement, un collège ne peut cependant acquérir, construire, louer, agrandir, transformer ou aliéner un immeuble sans l'autorisation du gouvernement; il ne peut non plus exercer les pouvoirs mentionnés aux paragraphes *b* à *e* du premier alinéa sans l'autorisation du ministre.

Nullité

Tout contrat fait par un collège sans l'autorisation requise du gouvernement ou du ministre est nul.

1966-67, c. 71, a. 6; 1972, c. 55, a. 125; 1979, c. 24, a. 3; 1981, c. 26, a. 13.

Entente relative au transport des élèves

**6.1.** Un collège peut conclure, avec une commission régionale ou une commission scolaire, une entente en vertu de l'article 431.1 de la Loi sur l'instruction publique (chapitre I-14) pour assurer le

transport des personnes qui le fréquentent et leur en réclamer le coût qu'il doit assumer en vertu de l'article 440.1 de cette loi.

1981, c. 26, a. 13

Organisation du transport des élèves

**68.2.** Un collège peut toutefois, avec l'autorisation préalable du ministre des Transports, organiser lui-même, en tout ou en partie, le transport des personnes qui le fréquentent et conclure un contrat à cette fin. Il peut en réclamer le coût à ceux qui en bénéficient.

1981, c. 26, a. 14

Application : L.I.P., art. 431.2 à 431.6

**68.3.** Les articles 431.2 à 431.6 de la Loi sur l'instruction publique (chapitre I-14) s'appliquent, en les adaptant, à un collège qui organise lui-même le transport des personnes qui le fréquentent.

1981, c. 26, a. 14

Expropriation

**7.** Un collège peut, avec l'autorisation du gouvernement, exproprier tout immeuble nécessaire à ses fins, sauf un immeuble servant à des fins de religion ou d'éducation.

1966-67, c. 71, a. 7

Composition du conseil

**11.** Un collège est administré par un conseil composé des personnes suivantes, nommées par le ministre, qui en font partie au fur et à mesure de leur nomination :

a) six personnes dont quatre nommées après consultation des institutions publiques d'enseignement collégial et des groupes socio-économiques du territoire principalement desservi par le collège, une personne nommée parmi celles recommandées par les institutions d'enseignement supérieur et une personne nommée parmi celles recommandées par les commissions scolaires régionales du territoire principalement desservi par le collège ou, à défaut, par les commissions scolaires de ce territoire.

*b*) trois enseignants du collège désignés par voie de scrutin secret par les enseignants;

*c*) un professionnel non enseignant du collège désigné par voie de scrutin secret par les professionnels non enseignants;

*d*) quatre parents d'étudiants du collège désignés par voie de scrutin secret par les parents;

*e*) deux étudiants à temps complet du collège dont l'un est inscrit à titre d'étudiant adulte, désignés par voie de scrutin secret respectivement par les étudiants réguliers et par les étudiants inscrits à titre d'étudiant adulte;

*f*) un membre du personnel de soutien du collège désigné par voie de scrutin secret par les membres du personnel de soutien.

Autres membres

Le directeur général, le directeur des services pédagogiques et la personne responsable des services aux étudiants du collège sont également membres du conseil.

Restriction

Toutefois, le directeur général et le directeur des services pédagogiques ne peuvent en même temps siéger au conseil à titre de personne responsable des services aux étudiants du collège.

Les scrutins prévus par les paragraphes *b* à *f* du premier alinéa sont tenus et présidés par l'officier que désignent les membres du conseil en fonction.

1966-67, c. 71, a. 8; 1979, c. 24, a. 4.

Mandats

**9.** Les membres visés dans les paragraphes *a* à *c* et *f* du premier alinéa de l'article 8 sont nommés pour trois ans, ceux visés dans le paragraphe *d* de cet alinéa pour deux ans et ceux visés dans le paragraphe *e* de cet alinéa pour un an.

Renouvellement

Leur mandat ne peut être renouvelé consécutivement qu'une seule fois.

Mandats

Toutefois, deux des trois premiers membres visés dans le paragraphe *b* du premier alinéa de l'article 8 sont respectivement nommés pour un et deux ans.

1966-67, c. 71, a. 9; 1979, c. 24, a. 4.

Perte de qualité

**10.** Une personne cesse de faire partie d'un collège dès qu'elle perd la qualité nécessaire à sa nomination.

Exception

Toutefois, un membre qui fait partie du conseil à titre de parent d'étudiant du collège continue d'en faire partie jusqu'à l'expiration de son mandat même s'il perd cette qualité.

1966-67, c. 71, a. 10; 1979, c. 24, a. 5.

Fonctions continuées

**11.** Sous réserve de l'article 10, les membres d'un conseil demeurent en fonction jusqu'à ce qu'ils soient nommés de nouveau ou remplacés.

1966-67, c. 71, a. 11; 1979, c. 24, a. 6.

Conflit d'intérêt

**12.** Une personne qui fait partie d'un conseil ne doit pas avoir, directement ou indirectement, par elle-même ou son associé, un intérêt dans un contrat avec le collège, en retirer un avantage ou accepter un don, une rémunération ou une promesse en rapport avec ses devoirs.

Exception

Le présent article ne s'applique pas à l'actionnaire d'une compagnie constituée de bonne foi ni à un membre du personnel d'un collège qui fait partie du conseil à l'égard de son contrat d'engagement; cependant, un membre du personnel d'un collège qui fait partie du conseil peut prendre part aux délibérations mais ne peut voter sur toute question concernant son engagement et ses conditions de travail ou celles concernant l'engagement et les conditions de travail de la catégorie d'employés à laquelle il appartient. Sauf le directeur général, un membre du personnel d'un collège qui fait

partie du conseil ou peut voter sur toute question concernant les conditions de travail d'autres catégories d'employés.

Violation

Une violation du présent article constitue une infraction qui rend le contrevenant inhabile pendant cinq ans à faire partie du conseil d'un collège, de plus, il doit rendre compte au conseil de tout ce dont il a illégalement profité.

1966-67, c. 71, a. 12; 1979, c. 24, a. 6.

Conseil

**13.** Les droits et les pouvoirs d'un collège sont exercés par un conseil formé suivant l'article 8.

1966-67, c. 71, a. 13; 1979, c. 24, a. 7.

Président

**14.** Le conseil choisit chaque année son président parmi ceux de ses membres qui ne font pas partie du personnel du collège ou n'y sont pas étudiants. Toutefois, le premier président est choisi par le ministre.

Fonctions

Le président du conseil préside les réunions du conseil et assume les autres fonctions que le conseil lui assigne par règlement.

Vote

Le président a droit de vote. En cas d'égalité des voix à une assemblée du conseil, le vote du président est prépondérant.

1966-67, c. 71, a. 14; 1979, c. 24, a. 8.

Réunions

**15.** Le conseil se réunit aux époques fixées par les règlements, mais au moins une fois tous les trois mois.

1966-67, c. 71, a. 15.

Comité exécutif

**16.** L'administration courante du collège relève d'un comité exécutif qui exerce en outre les autres pouvoirs qui lui sont conférés par règlement du collège. Cependant, la présentation d'une requête en vue de faire reconnaître le collège comme institution catholique ou protestante conformément à l'article 22 de la Loi sur le Conseil supérieur de l'éducation est du ressort exclusif du conseil.

Élection

Le conseil élit parmi ses membres ceux qui font partie du comité exécutif.

Président

Le directeur général préside le comité exécutif dont il est membre *ex officio*.

1966-67, c. 71, a. 16.

Commission pédagogique

**17.** Le conseil établit une commission pédagogique dont la fonction principale est de l'aviser sur l'organisation et le développement de l'enseignement.

Membres — Les membres de cette commission sont nommés par le conseil, mais au moins trois doivent être choisis parmi les personnes désignées par les professeurs du collège.

Membre — Le directeur des services pédagogiques est membre *ex officio* de la commission pédagogique.

1966-67, c. 71, a. 17; 1979, c. 24, a. 9.

Statut particulier — **17.1.** À la demande d'un collège, le ministre peut accorder un statut particulier à un programme d'enseignement professionnel qui exige un encadrement et une organisation spécifiques.

Comité — Ce collège peut constituer un comité chargé de l'organisation et de la gestion d'un tel programme d'enseignement professionnel et, à cette fin, lui conférer par règlement les pouvoirs nécessaires.

1979, c. 24, a. 10.

Règlements — **18.** Le gouvernement peut adopter des règlements généraux concernant

*a)* les règlements qu'un collège doit adopter;

*b)* les programmes d'études, l'admission des étudiants, les examens et les diplômes;

*c)* la qualification du personnel pédagogique;

*d)* les limites financières à l'intérieur desquelles un collège peut acquérir, construire, louer, agrandir, transformer ou aliéner un immeuble sans l'autorisation du gouvernement;

*e)* la comptabilité, la vérification, les registres à tenir, les rapports et les statistiques à fournir au ministre;

*f)* les renseignements qu'un collège doit fournir dans son rapport annuel;

*g)* les avantages sociaux, la rémunération et les autres conditions de travail des membres du personnel qui ne sont pas membres d'une association accréditée;

*h)* les conditions et les modes d'aliénation des biens meubles et immeubles excédentaires d'un collège;

*i)* la procédure de nomination, de renouvellement du mandat et de destitution du directeur général et du directeur des services pédagogiques d'un collège.

Pouvoirs du ministre — Le gouvernement peut également adopter un règlement pour déterminer les pouvoirs que le ministre peut exercer dans l'application des règlements visés dans le paragraphe *b* du premier alinéa.

Entrée en vigueur — Les règlements adoptés en vertu du présent article entrent en vigueur à la date de leur publication à la *Gazette officielle du Québec* ou à toute date ultérieure qui y est fixée.

1966-67, c. 71, a. 18; 1968, c. 23, a. 8; 1979, c. 24, a. 11.

Réglementation

**19.** Un collège peut, sous réserve des dispositions de la présente loi et des règlements généraux adoptés en vertu de l'article 18, faire des règlements concernant :

*a)* sa régie interne, notamment la procédure de désignation des membres du conseil visés dans les paragraphes *b* à *f* du premier alinéa de l'article 8;

*b)* la nomination, les fonctions et les pouvoirs des membres de son personnel;

*c)* la gestion de ses biens;

*d)* la composition du comité exécutif et de la commission pédagogique, la durée du mandat de leurs membres et l'étendue de leurs pouvoirs;

*e)* sous réserve du paragraphe *b* du premier alinéa de l'article 18, les conditions particulières d'admission des étudiants ou de certaines catégories d'étudiants;

*f)* la composition, la nomination, la durée du mandat des membres du comité constitué en vertu de l'article 17.1 ainsi que ses devoirs et pouvoirs;

*g)* la poursuite de ses fins.

Entrée en vigueur

Ces règlements n'entrent en vigueur qu'après leur dépôt auprès du ministre.

1966-67, c. 71, a. 19; 1979, c. 24, a. 12.

Directeur général et directeur des services pédagogiques

**20.** Le conseil, après avoir pris l'avis de la commission pédagogique, nomme un directeur général et un directeur des services pédagogiques pour une période d'au moins trois ans et d'au plus cinq ans. L'avis de la commission pédagogique n'est toutefois pas requis pour la nomination du premier directeur général et du premier directeur des services pédagogiques.

Mandat renouvelé

Le conseil peut renouveler le mandat du directeur général et du directeur des services pédagogiques après avoir pris l'avis de la commission pédagogique.

Exécution des décisions

Le directeur général veille à l'exécution des décisions du conseil et du comité exécutif.

Questions d'ordre pédagogique

Sous l'autorité du directeur général, le directeur des services pédagogiques s'occupe des questions d'ordre pédagogique, il exerce les fonctions et pouvoirs du directeur général en cas d'absence ou d'incapacité d'agir de ce dernier.

1966-67, c. 71, a. 20; 1979, c. 24, a. 13.

Vacance

**21.** Toute vacance à la charge de président du conseil ou au sein du comité exécutif ou de la commission pédagogique est comblée en suivant le mode de nomination prescrit pour la nomination du membre à remplacer, mais seulement pour la durée non écoulée du mandat de ce dernier.

Vacance

Toute vacance à la charge de membre d'un conseil avant l'expiration de son mandat est comblée suivant le mode de nomination et pour la durée prévus par les articles 8 et 9.

1966-67, c. 71, a. 21; 1979, c. 24, a. 14.

Préférence dans le recrutement

**22.** Dans le recrutement de son personnel, un collège doit donner préférence aux personnes à l'emploi des institutions auxquelles il succède, compte tenu des besoins du collège ainsi que de l'expérience et de la compétence du personnel dont il s'agit.

1966-67, c. 71, a. 22.

Négociation et agrément de conventions collectives de travail

**23.** Sous réserve de l'article 45 du Code du travail le cas échéant, une convention collective de travail régissant des membres du personnel d'un collège n'est valide que si elle est négociée et agréée, pour le compte de ce personnel, par l'association reconnue ou accréditée en vertu du Code du travail et pour le compte du collège, par ses représentants autorisés et par le gouvernement ou ses représentants.

Conditions de travail à défaut de convention

En l'absence d'une convention collective en vigueur en vertu de l'alinéa précédent, les conditions de travail du personnel enseignant sont établies par le conseil et approuvées par le ministre, et les autres membres du personnel d'un collège sont rémunérés selon l'échelle de traitements établie par le conseil et approuvée par le ministre.

1966-67, c. 71, a. 23.

Rétributions prohibées

**24.** Un collège ne peut exiger aucune rétribution pour les cours qui y sont donnés à un étudiant dont l'occupation principale est d'y recevoir en personne l'enseignement général ou professionnel de niveau collégial visé à l'article 2.

Rétributions prohibées

Un collège ne peut exiger aucune autre rétribution ni le paiement d'autres frais si ce n'est en vertu de règlements qu'il adopte à cette fin et qui sont approuvés par le ministre.

Exception et réglementation

Toutefois, sur la recommandation du ministre, le gouvernement peut par règlement:

*a)* déterminer les conditions d'admission des étudiants venant de l'extérieur du Québec;

*b)* prescrire les frais de scolarité qu'un collège doit percevoir de ces étudiants et en fixer les modalités de paiement;

*c)* définir, aux fins du présent article, l'expression «étudiants venant de l'extérieur du Québec».

Publication

Les règlements faits en vertu du présent article n'entrent en vigueur qu'après leur publication dans la *Gazette officielle du Québec*.

1966-67, c. 71, a. 24; 1978, c. 80, a. 1.

Règlements

**24.1.** Le gouvernement peut adopter un règlement pour étendre l'application du premier alinéa de l'article 24 à d'autres catégories d'étudiants, et déterminer les cours auxquels ces étudiants doivent être inscrits.

Entrée en vigueur

Le règlement adopté en vertu du premier alinéa entre en vigueur à la date de sa publication à la *Gazette officielle du Québec*.

1979, c. 24, a. 15.

Budget à soumettre au ministre

**25.** Un collège doit soumettre chaque année au ministre avant la date que ce dernier prescrit, son budget pour l'année financière suivante. Ce budget est sans effet tant qu'il n'est pas approuvé par le ministre.

Cas d'urgence

En cas d'urgence ou de nécessité, le ministre peut autoriser spécialement un collège à encourir des dépenses qui n'ont pas fait l'objet d'une approbation en vertu du présent article.

1966-67, c. 71, a. 25.

Suspension des pouvoirs

**26.** Le gouvernement peut, après la tenue d'une enquête faite en vertu de l'article 29, ordonner que les pouvoirs d'un conseil soient suspendus pour la période qu'il détermine et nommer un administrateur qui en exerce les pouvoirs lorsque

*a*) un collège s'adonne à des pratiques ou tolère une situation qui sont incompatibles avec la poursuite de ses fins;

*b*) un collège encourt une dépense qui n'est pas prévue au budget approuvé par le ministre ou qui n'a pas été spécialement autorisée par le ministre en vertu de l'article 25.

Destitution

Le gouvernement peut alors destituer toute personne qui fait partie du conseil.

1966-67, c. 71, a. 26; 1979, c. 24, a. 16.

États financiers

**27.** Les états financiers d'un collège sont transmis au ministre dans les quatre-vingt-dix jours qui suivent la fin de chaque exercice financier.

Exercice financier

L'exercice financier d'un collège se termine le 30 juin de chaque année.

1966-67, c. 71, a. 27; 1979, c. 24, a. 17.

Rapport annuel

**27.1.** Un collège doit, au plus tard le 1er décembre de chaque année, faire au ministre un rapport de ses activités pour son exercice financier précédent. Ce rapport doit aussi contenir tous les renseignements prescrits par règlement du gouvernement.

Transmission au Conseil des collèges

Le ministre transmet ce rapport au Conseil des collèges dans les trente jours suivant sa réception.

1979, c. 24, a. 17.

Garantie des emprunts

**28.** Le gouvernement peut, aux conditions qu'il détermine, garantir le paiement en principal et intérêts de tout emprunt contracté par un collège.

1966-67, c. 71, a. 28.

***non en vigueur***

Subvention à un collège

**28.1.** Le ministre peut, aux termes et conditions qu'il détermine, accorder, au nom du gouvernement, une subvention à tout collège pour pourvoir en totalité ou en partie, à même les fonds votés annuellement à cette fin par la Législature, au paiement en principal et intérêts de tout emprunt contracté ou à contracter par le collège.

Montants administrés par le ministre des Finances

Il peut déposer, entre les mains du ministre des Finances pour être gérés par lui, tous montants destinés au paiement du principal des obligations émises par ce collège pour former un fonds d'amortissement aux fins d'acquitter, à même ces montants, aux échéances prévues à l'emprunt, le principal de ces obligations, et à même les produits ou revenus de ce fonds, les emprunts de tout collège.

1982, c. 58, a. 22.

Enquête

**29.** Le ministre peut charger une personne qu'il désigne de faire enquête sur quelque matière se rapportant à la pédagogie, à l'administration ou au fonctionnement d'un collège.

Pouvoirs d'un commissaire

La personne ainsi désignée est investie, pour les fins de l'enquête, des pouvoirs et immunités d'un commissaire nommé en vertu de la Loi sur les commissions d'enquête (chapitre C-37).

1971, c. 70, a. 1; 1979, c. 24, a. 18.

Contrôleur

**29.1.** Le ministre peut, après la tenue d'une enquête faite en vertu de l'article 29, nommer un contrôleur chargé d'assurer la bonne utilisation des fonds publics dans tout collège qui n'exerce pas un contrôle budgétaire suffisant.

Autorité

Lorsqu'un contrôleur est nommé conformément au présent article, ses pouvoirs sont déterminés par le ministre et toute personne qui exerce des fonctions administratives dans le collège est tenue de se soumettre aux directives de ce contrôleur dans les limites des pouvoirs qui lui sont attribués.

Pouvoirs

Aucun engagement ne peut être pris au nom du collège ni aucun déboursé effectué sans le contreseing de ce contrôleur. Tout engagement pris non conformément au présent alinéa est nul.

1979, c. 24, a. 19.

Annulation de charte

**30.** Le gouvernement, à la requête du conseil d'un collège et sur la recommandation du ministre, peut annuler la charte de ce collège.

Publication

Cette annulation prend effet le soixantième jour suivant la publication d'un avis à cet effet dans la *Gazette officielle du Québec*.

Dissolution

Le collège est alors dissous et après le paiement de ses dettes et l'exécution de ses obligations, ses biens sont dévolus au gouvernement ou à une institution d'enseignement que ce dernier désigne.

1966-67, c. 71, a. 29; 1968, c. 23, a. 8.

Corporations fournissant des services auxiliaires

**30.1.** Le gouvernement peut, à la requête d'au moins deux collèges et sur la recommandation du ministre, instituer, par lettres patentes sous le grand sceau, une corporation, ci-après appelée «la Société», ayant pour objet de fournir aux collèges qui en font partie des services autres que l'enseignement. Ces services sont énumérés dans la requête.

1979, c. 24, a. 20.

Règlements

Contenu

**30.2.** Les collèges requérants présentent, avec la requête, les règlements qui doivent régir la Société.

Ces règlements indiquent notamment la composition et les pouvoirs de la Société, le mode de répartition des dépenses de cette dernière entre les collèges qui en font partie et ses règles de régie interne, le mode de nomination de ses administrateurs et la durée de leur mandat, et la possibilité pour d'autres collèges de faire partie de la Société et de bénéficier des services qu'elle dispense.

1979, c. 24, a. 20.

Effet

**30.3.** Les règlements visés dans l'article 30.2 de même que leurs modifications n'ont effet qu'à compter de leur approbation par le ministre.

1979, c. 24, a. 20.

Contenu des lettres patentes

**30.4.** Les lettres patentes désignent le nom de la Société, les noms des premiers administrateurs, le lieu de son siège social et ses objets; elles peuvent aussi contenir toute autre disposition conciliable avec la présente loi.

1979, c. 24, a. 20.

Lettres patentes supplémentaires

**30.5.** À la requête de la Société, le gouvernement peut, sur la recommandation du ministre, délivrer des lettres patentes supplémentaires modifiant ses lettres patentes ou ses lettres patentes supplémentaires.

1979, c. 24, a. 20.

Avis

**30.6.** Un avis de la délivrance des lettres patentes ainsi que des lettres patentes supplémentaires doit être publié à la *Gazette officielle du Québec*.

1979, c. 24, a. 20.

Pouvoirs d'une corporation

**30.7.** La Société est une corporation au sens du Code civil et elle peut en exercer tous les pouvoirs en outre des pouvoirs spéciaux que lui confère la présente loi. Elle peut notamment emprunter et hypothéquer ses biens immeubles.

Autorisations requises

Dans l'exercice de ses pouvoirs, la Société est assujettie aux mêmes autorisations auxquelles sont soumis les collèges. Toutefois, le budget de la Société n'est pas soumis à l'approbation du ministre.

1979, c. 24, a. 20.

Conditions de travail

**30.8.** Le personnel de la Société bénéficie de la rémunération, des avantages sociaux et des autres conditions de travail applicables au personnel des collèges qui en font partie.

C. R-10 applicable

La Loi sur le régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (chapitre R-10) s'applique à ce personnel.

1979, c. 24, a. 20.

Responsabilité financière

**30.9.** Les sommes nécessaires aux investissements et au fonctionnement de la Société sont payées par les collèges qui en font partie à même leur budget approuvé par le ministre.

1979, c. 24, a. 20.

Annulation de la charte

**30.10.** Le gouvernement, à la requête de la Société et sur la recommandation des collèges qui en font partie et du ministre, peut annuler sa charte.

Effet

Cette annulation prend effet le soixantième jour suivant la publication d'un avis à cet effet à la *Gazette officielle du Québec*.

Dévolution des biens

La Société est alors dissoute et après le paiement de ses dettes et l'exécution de ses obligations, ses biens sont répartis entre les collèges qui en font partie au moment de la dissolution suivant entente entre ces collèges. À défaut d'entente, la répartition des biens entre ces collèges est effectuée par le ministre.

1979, c. 24, a. 20.

Usage exclusif de certaines expressions

**31.** Nul ne peut, s'il n'est un collège constitué en vertu de la présente loi, utiliser les expressions «collège d'enseignement général et professionnel», «collège d'enseignement général», «collège général», «collège d'enseignement professionnel» ou «collège professionnel» ni laisser croire qu'il exploite un collège régi par la présente loi.

Peine pour infraction

Quiconque contrevient aux dispositions du présent article est passible, sur poursuite sommaire, d'une amende n'excédant pas $1,000, et à défaut de paiement de l'amende et des frais, d'un emprisonnement d'au plus un mois.

1966-67, c. 71, a. 30.

Dépenses

**32.** Les dépenses occasionnées au gouvernement pour l'application de l'article 28 sont payées à même le fonds consolidé du revenu.

1966-67, c. 71, a. 32.

Application de la loi

**33.** Le ministre de l'Éducation est chargé de l'application de la présente loi.

1966-67, c. 71, a. 33.

Effet d'exception

**34.** La présente loi a effet indépendamment des dispositions des articles 2 et 7 à 15 de la Loi constitutionnelle de 1982 (annexe B de la Loi sur le Canada, chapitre 11 du recueil des lois du Parlement du Royaume-Uni pour l'année 1982).

1982, c. 21, a. 1.

---

*Les dispositions de la présente loi mentionnées comme non en vigueur entreront en vigueur à la date ou aux dates fixées par proclamation du gouvernement (1982, c. 58, a. 9)).*

## ANNEXE ABROGATIVE

Conformément à l'article 17 de la Loi sur la refonte des lois (chapitre R-3), le chapitre 17 des lois annuelles de 1966/1967, tel qu'en vigueur au 31 décembre 1977, à l'exception des articles 31 et 34, est abrogé à compter de l'entrée en vigueur du chapitre C-29 des Lois refondues.

© Éditeur officiel du Québec, 1982

*MISES À JOUR TOUCHANT CE CHAPITRE:*
*1er JUIN 1979*
*1er NOVEMBRE 1980*
*1er JUILLET 1982*

# ANNEXE IV

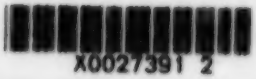
## LISTE DES PERSONNES RENCONTREES EN ENTREVUE ET/OU AYANT COLLABORE A LA CUEILLETTE D'INFORMATIONS

PERSONNEL CADRE

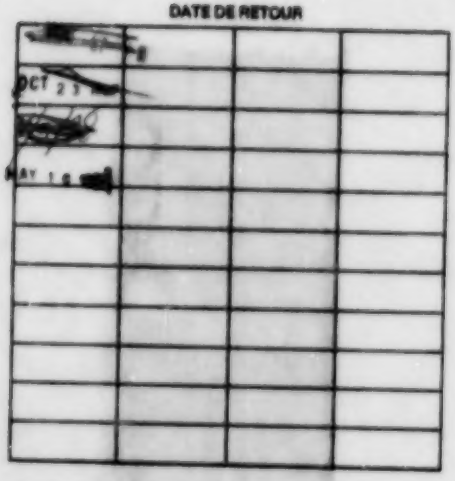
| | |
|---|---|
| Monsieur Guy Gaudreau . . . . . | Directeur Général |
| Monsieur Gaston Boulanger . . . . | Directeur des Services Pédagogiques |
| Monsieur Moreno Dumont . . . . . | Directeur des Finances |
| Monsieur René Bouchard . . . . . | Directeur du Personnel et Secrétaire Général |
| Monsieur Gilles Lafortune . . . . | Adjoint au directeur des services de l'équipement |
| Madame Michèle Soufflet . . . . . | Coordonnatrice du service de l'informatique |
| Monsieur Michel Choquette . . . . | Adjoint à la direction des services pédagogiques, enseignement régulier |
| Monsieur Robert Meilleur . . . . . | Adjoint à la direction des services pédagogiques, enseignement régulier |
| Monsieur Claude Gonneville . . . . | Adjoint à la direction des services pédagogiques, enseignement régulier |
| Madame Marie-Paule Simard . . . . | Adjointe à la direction des services pédagogiques, enseignement aux adultes |
| Monsieur Michel Lemay . . . . . | Adjoint à la direction des services pédagogiques, services à la collectivité |

PERSONNEL PROFESSIONNEL

| | |
|---|---|
| Monsieur Fernand Meloche . . . . . | Conseiller pédagogique |
| Monsieur Serge Ostiguy . . . . . | S.M.T.E. et attaché d'administration |
| Monsieur Raynald Guérin . . . . . | Analyste |


X0027391 2

DATE DE RETOUR



ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION